

Inhalt

1	Das IGW auf einen Blick	
11	Zielgruppen – Ziele – Aufgaben	3
12	Aktivitäten im Überblick	7
2	Forschung im Bereich Klein- und Mittelunternehmen (KMU)	
21	Institutsprojekte	9
22	Dissertationsvorhaben im Institut	16
23	Dissertationsprojekte Lehrstuhl KMU	20
3	Lehre	
31	Universität	23
32	Intensivstudium für Führungskräfte in KMU	27
4	KMU-Förderung in der Praxis	
41	Allgemein	29
42	Weiterbildung	29
43	Erfahrungsaustausch	31
44	Vergleichende Analysen / Beratung	31
5	Internationale Zusammenarbeit	
51	Rencontres de St-Gall	32
52	Gremien und Einzelkontakte	34
6	Veröffentlichungen – Dokumentation	
61	Bücher, Broschüren	35
62	IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen	36
63	Medienwirkung	37
64	Dokumentation	37
7	Die Personen im Institut	38
8	Förderungsgesellschaft	40
9	Umriss 2001	41

1 Das IGW auf einen Blick

11 Zielgruppen – Ziele – Aufgaben

Trotz der überlieferten Orientierung des Instituts an gewerblichen Betrieben bilden heute faktisch die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Zielgruppen des IGW. Sie werden pragmatisch synonym auch als mittelständische Betriebe bezeichnet. Ihr Grössenspektrum reicht bis zu Einheiten mit 250 Beschäftigten; der Schwerpunkt der Betreuung durch das IGW hat sich bei Firmen mit zwischen 10 und 200 Erwerbstätigen herausgebildet.

Als *charakteristische qualitative Kriterien* dieser Unternehmen gelten:

- Persönlichkeit des Unternehmers, die den Betrieb prägt
- Unternehmer als zugleich Eigenkapitalgeber, oberste Führungskraft und Risikoträger
- Fähigkeit zur Erstellung von Leistungen nach Mass
- Persönliche Kontakte des Unternehmers zu den Mitarbeitenden
- Flache Linien-Organisation mit wenigen Hierarchiestufen
- Begrenzter Formalisierungsgrad.

Als dominierendes *quantitatives Merkmal* wird in den meisten – nationalen wie internationalen – Statistiken die Beschäftigtenzahl verwendet. Sie ist aber – für sich allein – nicht unproblematisch. Daher werden weitere Kriterien zur Grösseneinteilung herangezogen, z.B. Umsatz- und Bilanzzahlen. So oder so ist die Abgrenzung jeweils im Zusammenhang mit dem Wirtschafts- oder Tätigkeitsbereich zu sehen.

Im übrigen lässt sich zur Kategorisierung eine Kombination mehrerer Kriterien verwenden, wie dies etwa die Brüsseler EU-Kommission tut:

Kleine Unternehmen:

- 10 bis 49 Beschäftigte (bei weniger Beschäftigten wird von Kleinstunternehmen gesprochen)
- Jahresumsatz höchstens 7 Millionen Euro oder Bilanzsumme höchstens 5 Millionen Euro
- Höchstens 25% des Eigenkapitals im Besitz von Unternehmen, die nicht die Kriterien von KMU erfüllen.

Mittlere Unternehmen:

- 50 bis 249 Beschäftigte
- Jahresumsatz höchstens 40 Millionen Euro oder Bilanzsumme höchstens 27 Millionen Euro
- Höchstens 25% des Eigenkapitals im Besitz von Unternehmen, die nicht die Kriterien von KMU erfüllen.

Wie man die Abgrenzung auch vornimmt, die *schweizerische Volkswirtschaft* wird von Klein- und Mittelunternehmungen geprägt: Fast alle rund 300'000 Unternehmungen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter (im Durchschnitt 7 Mitarbeiter). Die Zahlen haben sich im Zeitablauf wie folgt entwickelt:

Unternehmungen Schweiz nach Grössenklassen

Grössenklasse (Beschäftigte) Jahr	< 10	10 – 49	50 - 249	> 250	Total	
					%	Absolut
1998	89.1	9.0	1.6	0.3	100.0	303'732
1995	87.9	10.0	1.8	0.3	100.0	288'170
1991	82.7	14.4	2.5	0.4	100.0	281'183
1985	82.5	14.6	2.5	0.4	100.0	241'273

Quelle: Bundesamt für Statistik: Betriebszählungen (privatrechtliche Unternehmen)

Beschäftigte Schweiz nach Grössenklassen

Grössenklasse (Beschäftigte) Jahr	< 10	10 – 49	50 – 249	> 250	Total	
					%	Absolut
1998	31.6	23.2	19.8	25.4	100.0	2'875'155
1995	30.1	24.0	20.5	25.4	100.0	2'890'647
1991	23.0	24.8	21.8	30.4	100.0	3'121'367
1985	23.3	24.5	22.1	30.1	100.0	2'734'153

Quelle: wie Tabelle oben

Nicht nur in der Schweiz dominieren die Klein- und Mittelunternehmungen in der Volkswirtschaft, in anderen entwickelten Ländern kommt ihnen ein ähnliches Gewicht zu:

Unternehmungen verschiedener Länder nach Grössenklassen

Land \ Grössenklasse (Beschäftigte)	< 10	10 – 49	50 – 249	250 – 499	> 500	Total	
						%	Absolut
Deutschland (1996)	87.8	10.3	1.6	0.4		100.0	3'260'863
Frankreich (1996)	93.1	5.7	1.0	0.2		100.0	2'325'255
Grossbritannien (1996)	94.6	4.5	0.7	0.2		100.0	3'373'984
Italien (1996)	95.3	4.2	0.4	0.1		100.0	3'797'982
Japan (1996)	98.9			1.1		100.0	6'502'924
Österreich (1996)	88.2	9.4	2.0	0.4		100.0	286'122
Schweiz (1998)	89.1	9.0	1.6	0.3		100.0	303'732
USA (1997)	78.8	19.5		1.4	0.3	100.0	5'541'918

Quellen: Bundesamt für Statistik, Betriebszählung 1998, Bern 1999; EIM Data Warehouse, Zoetermeer 2001 (unveröffentlicht) U.S. Small Business Administration: The State of Small Business, Washington D.C. 1998

Beschäftigte verschiedener Länder nach Grössenklassen

Land \ Grössenklasse (Beschäftigte)	< 10	10 – 49	50 – 249	250 – 499	> 500	Total	
						%	Absolut
Deutschland (1996)	28.4	20.2	11.1	40.3		100.0	29'039'522
Frankreich (1996)	34.0	18.9	14.4	32.7		100.0	16'247'012
Grossbritannien (1996)	28.5	14.6	12.2	44.7		100.0	20'295'434
Italien (1996)	48.6	20.6	10.9	19.9		100.0	13'996'382
Japan (1996)	77.6			22.4		100.0	57'346'770
Österreich (1996)	27.3	20.9	21.1	30.7		100.0	2'589'360
Schweiz (1998)	31.6	23.2	19.8	25.4		100.0	2'875'155
USA (1997)	11.5	25.7		14.5	48.3	100.0	105'299'123

Quellen: wie Tabelle oben

Der Bestand an Unternehmungen wird laufend durch *Gründungen* vergrössert und durch *Schliessungen* reduziert. Betrachten wir diese Zahlen für die Schweiz:

Jahr	Firmengründungen*		Firmenschliessungen*		Saldo	
	absolut	%	absolut	%	absolut	%
2000	30'888	8.3	20'812	5.6	+ 10'076	2.7
1999	29'903	8.3	20'368	5.6	+ 9'535	2.7
1998	30'124	8.6	19'783	5.7	+ 10'341	2.9
1997	28'719	8.5	17'501	5.2	+ 11'218	3.3
1996	26'074	7.9	17'572	5.3	+ 8'502	2.6
1995	25'373	7.9	17'539	5.4	+ 7'834	2.5
1990	23'117	8.2	11'851	4.2	+ 11'266	4.0
1980	15'393	7.2	9'914	4.6	+ 5'479	2.6
1970	12'121	7.3	6'658	4.0	+ 5'463	3.3

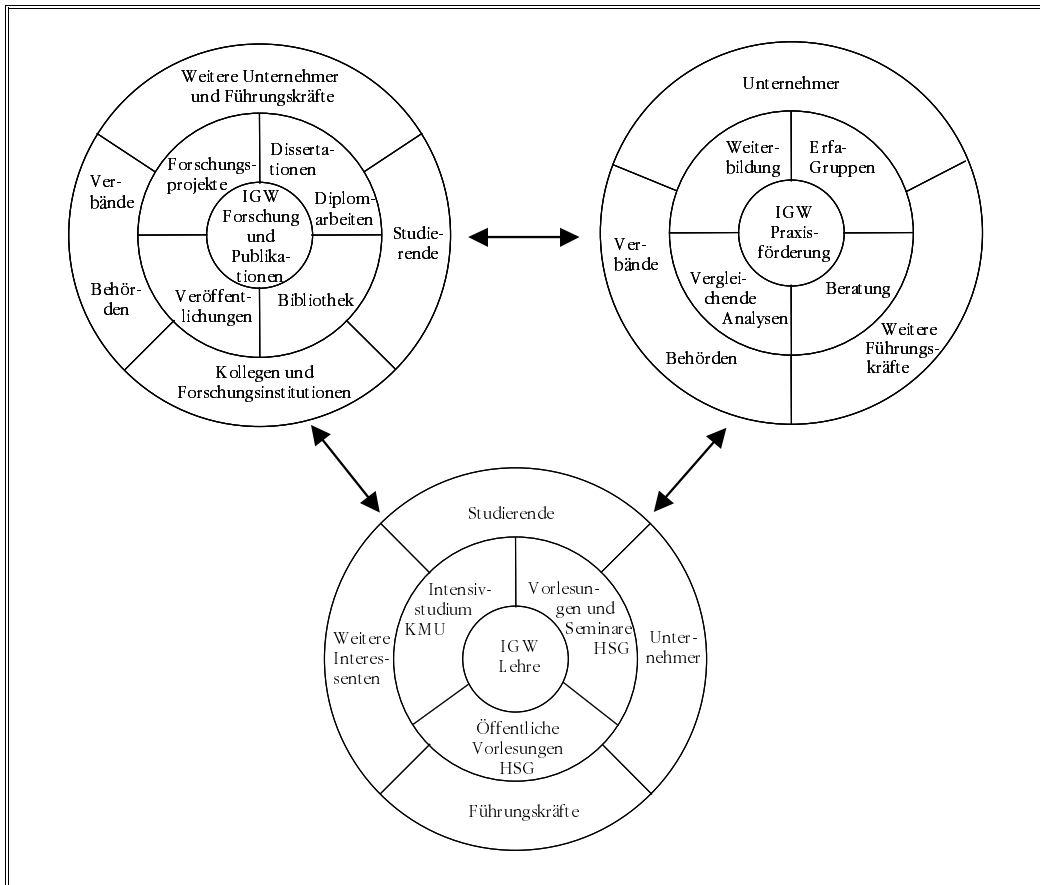
* Einzelfirmen, Kollektivgesellschaften, Kommanditgesellschaften, GmbH, AG
 Quellen: bis 1990 Schweiz. Handelsamtsblatt, ab 1995 Creditreform und eigene Berechnungen

Diese nackten Zahlen reflektieren Erfolge und Misserfolge von Unternehmern in einem Umfeld mit Chancen und Risiken:

Wesentliche Umfeldentwicklungen mit Relevanz für KMU
<ul style="list-style-type: none"> • wachsender Innovations- und Technologiewettbewerb • Erlös- und Margendruck durch E-Business und Globalisierung • steigender Investitionsbedarf bei zurückhaltenden Kapitalgebern • vermehrte Differenzierung der Bedürfnisse bei zunehmendem Preisbewusstsein • erhöhte Anforderungen an die Qualifikation und Mobilität der Mitarbeiter • imperative ökologische Ansprüche • stärkere Ausschläge der wirtschaftlichen Indikatoren • zunehmender Kooperationsdruck • unsichere Entwicklung im Währungsbereich

Der Bewältigung der wirtschaftlichen Probleme der kleineren Unternehmen auf breiter Front hat sich das Institut gemäss Satzung verschrieben. Sie stellt eine Dreifachaufgabe von Forschung, Lehre und Praxisförderung dar, die in ihrem ganzen Spektrum fortwährend anspruchsvoller zu werden scheint. Alle drei Bereiche spielen ihre spezifische Rolle, und ihre Verzahnung wie Ausbalancierung stellt eine immer wieder neue Aufgabe dar. Gleichzeitig verwischen sich zunehmend die Grenzen zwischen den Bereichen.

Die Zielgruppen, Ziele und Aufgaben des IGW lassen sich wie folgt veranschaulichen:



12 Aktivitäten im Überblick

Im neuen Millennium verstärkt sich der Trend zur New Economy. Umbruch zeichnet sich ab, öffnet neue Perspektiven. In der Forschung wie in der Weiterbildung drängen sich neue Themen – etwa Entrepreneurship, Dienstleistungsmanagement, Deregulierung, Wissensmanagement – in den Vordergrund oder erfahren eine stärkere Gewichtung.

Im Bereich der *Forschung* kamen zwei umfassende Habilitationsstudien zum Abschluss:

- Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz
- (De)Regulierung und Unternehmertum.

Die Herren Dr. Urs Füglistaller und Dr. Christoph Müller standen am Jahresende nach dem erfolgreich durchlaufenen akademischen Verfahren vor der Ernennung zu Privatdozenten mit der *venia legendi* „Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelunternehmen“. Ins Zentrum der Aktivitäten wurden die im Zwei-Jahres-Turnus vom IGW organisierten „Rencontres de St-Gall“ gerückt. Sie vereinigten einmal mehr fünfundvierzig KMU-Forscher aus 24 Ländern aller Kontinente zu lebhaften Erörterungen und Diskussionen grundlegender wie aktueller Themen.

Die *Publikationen* des IGW spiegeln ein breites Themenspektrum wider. Für das Berichtsjahr darf von einer „ergiebigen Ernte“ gesprochen werden: ein Konferenzband, eine

Festschrift, die Neuauflage eines sich an die Praxis wendenden Buches und verschiedene weitere Schriften wurden vorgelegt. Im Rahmen periodischer Publikationen gab das Institut im 47. Jahrgang das Vierteljahresorgan IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen heraus.

Auch der Bereich *Praxisförderung* kann auf ein erfolgreiches Jahr zurückblicken. Das Weiterbildungsangebot baute auf dem St. Galler Management Seminar für Klein- und Mittelunternehmen auf und schloss mehrere firmeninterne Weiterbildungsanlässe ein. Diese lassen sich im Interesse von Synergieeffekten mit dem Erfahrungsaustausch und betriebsvergleichenden Analysen verzahnen. Kooperationen mit Partnern im In- und Ausland führten zu gemeinsam entwickelten Programmen.

In der *Lehre* an der HSG betreuten schwerpunktmässig Dozenten des IGW das *Vertiefungsgebiet Betriebswirtschaftslehre für KMU*. Die Lehrveranstaltungen wurden im Sinne der Spezialisierung und Aktualisierung weiterentwickelt. Gastreferenten aus der Praxis wirkten mit, und mehrere KMU trugen reale Fallstudien bei. Die Dozenten beteiligten sich an der Diskussion des neuen Studienkonzepts der HSG.

Dem *Intensivstudium für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen* als Variante eines Nachdiplomstudiums an der Universität ist ein ungebrochener Erfolg beschieden. Im September wurde der 10. Zyklus, wiederum mit maximaler Teilnehmerzahl, begonnen.

Die Vorbereitung der Generationenablösung am Lehrstuhl und in der Institutsleitung nahm in der Universität ihren Gang, allerdings ohne dass sich zum Ende des Berichtsjahres schon eine Lösung abzeichnete. Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner hielt nach akademischer Tradition bei Erreichen der Altersgrenze seine Abschiedsvorlesung in der Universität. Vom Institut wurde ihm eine Festschrift mit Beiträgen von Kollegen aus aller Welt überreicht. Angesichts der ungelösten Nachfolge erklärte sich Prof. Pleitner bereit, seine Funktionen kommissarisch weiterzuführen. Im Frühjahr 2001 werden die Herren Dr. Urs Füglistaller und Dr. Christoph Müller zu Privatdozenten der Universität St. Gallen ernannt.

2 Forschung im Bereich Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Gegen zwanzig Projekte wurden im Berichtsjahr – in unterschiedlichen Stadien – bearbeitet. Alle decken Einzelaspekte der IGW-Forschungsschwerpunkte ab:

- Persönlichkeit des Unternehmers / Entrepreneurship
- Ressource Personal / Mitarbeiter
- Kooperation
- Internationalisierung
- Familienunternehmen
- Aus- und Weiterbildung
- Leistungsgestaltung.

21 Institutsprojekte

Zwei Habilitationsstudien wurden fertiggestellt und durch die Universitätsgremien angenommen:

Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz ¹
--

(De-)Regulierung und Unternehmertum ²

Weitere Institutsprojekte galten den folgenden Bereichen:

Unternehmerziele und -werthaltungen, Erfolgsfaktoren

Internationalisierung

KMU in Europa und in der Schweiz

Die breit angelegte Studie zum Thema „*Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz*“ steht im Zeichen der zunehmenden Dienstleistungsorientierung in den entwickelten Ländern und zeigt, dass die Dienstleistungskompetenz und mit ihr die Fähigkeit von Unternehmen und Mitarbeitenden, die Kundenorientierung intern und extern durchzusetzen, einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Diese Gewissheit heisst allerdings noch nicht, dass kunden- und dienstleistungsorientierte Managementkonzepte in der Praxis und dort vor allem von Klein- und Mittelunternehmen flächendeckend realisiert werden.

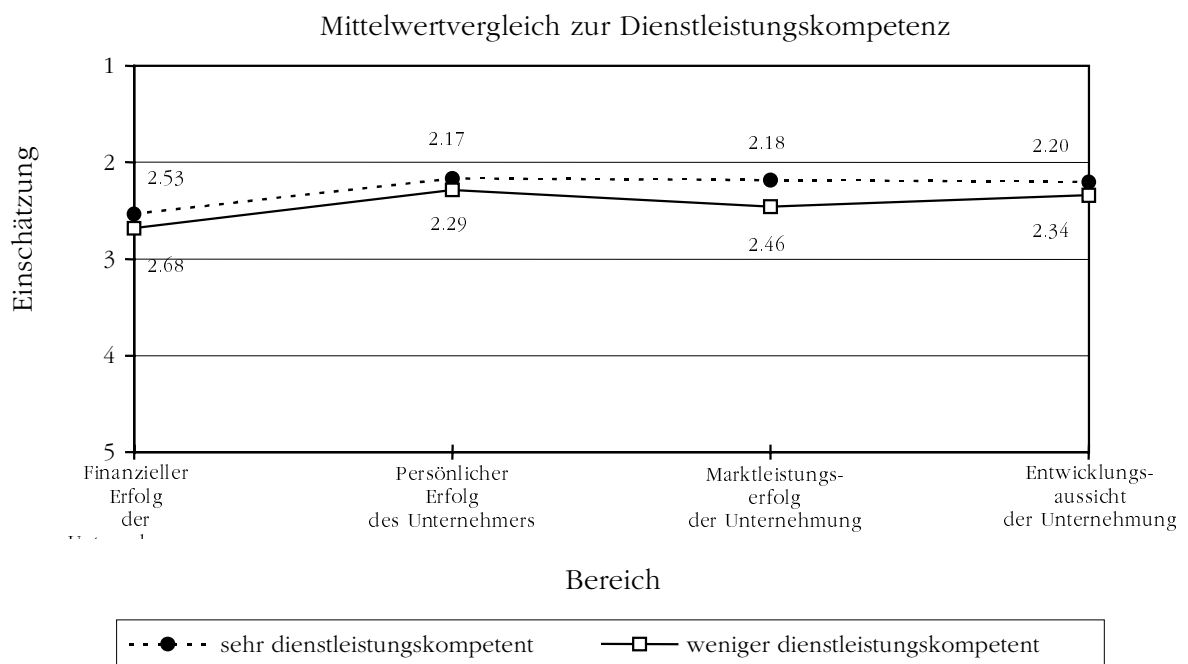
¹ Füglistaller, Urs: *Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz* in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen, Habilitationsschrift, Universität St. Gallen 2000 (noch unveröffentlicht).

² Müller, Christoph: *(De-)Regulierung und Unternehmertum: Eine ökonomisch-politisch-historische Analyse und Modellentwicklung*, Habilitationsschrift, Universität St. Gallen 2000 (noch unveröffentlicht).

Die erfolgreiche Dienstleistungskompetenz beruht auf der Symbiose von zwei verschiedenen Ansätzen (bottom-up und top-down). Ziel beider Ansätze ist die Kundenorientierung auf allen Ebenen, welche die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung gewährleisten soll.

In umfangreichen empirischen Untersuchungen wurde dargestellt, dass sehr dienstleistungskompetente Unternehmen erfolgreicher sind als weniger dienstleistungskompetente Unternehmen.

Der Vergleich der Durchschnitte beider Gruppen von Unternehmen macht sichtbar, dass die Unternehmen der ersten Gruppe ihre Haupterfolgsbereiche signifikant ernster nehmen als die KMU mit geringer Dienstleistungskompetenz.



Die in der Studie beschriebenen Fähigkeiten sind das Ergebnis einer umfassenden Befragung von Unternehmern und Führungskräften kleiner und mittlerer Unternehmen. Insgesamt wurden elf Fähigkeiten in Gruppen der *prozessorientierten*, *strategie- und managementorientierten* sowie *kulturellen Fähigkeiten* eingeteilt. Die in der folgenden Übersicht angegebenen Durchschnittswerte drücken die Zustimmung in den befragten Unternehmen aus, ob die angegebenen Fähigkeiten zur Dienstleistungskompetenz passen. Offensichtlich ist die hohe Zustimmung bezüglich der kulturellen Fähigkeiten, die relativ geringe Bejahung der prozessorientierten Fähigkeiten und die Zwischenlage der strategischen Fähigkeiten. Dieses Ergebnis zeigt das Verhalten der KMU gegenüber Dienstleistungen: Das Verständnis bezüglich der Kundenorientierung ist vorhanden, es herrscht die Grundhaltung, dass man mit den Kunden ein partnerschaftliches Verhältnis anstrebt, das auf Ehrlichkeit und Offenheit basiert. Die strategischen und insbesondere die prozessorientierten Fähigkeiten erhalten hingegen wenig Zustimmung. Hier gilt Handlungsbedarf für KMU.

Übersicht über den Zustimmungsgrad der Unternehmer bezüglich der Fähigkeitsgruppen:

Gruppe der prozessorientierten Fähigkeiten:	2.41
Gruppe der strategie- und managementorientierten Fähigkeiten:	2.07
Gruppe der kulturellen Fähigkeiten:	1.49

(Die Zahlen geben den Mittelwert der Zustimmung an: 1=Trifft absolut zu / 5=Trifft absolut nicht zu.)

Die zweite Habilitationsstudie behandelt einen anderen Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen:

Die Eingriffe des Staates („Regulierung“) verursachen den Unternehmen Kosten. Für KMU sind sie im Verhältnis zum Umsatz oft unverhältnismässig hoch, was eine der Habilitationsstudie vorangestellte Erhebung im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) belegte³. In der breit angelegten Hauptstudie wird aus betriebswirtschaftlicher Perspektive das unternehmerische Handeln in KMU mit der aus volkswirtschaftlicher und politischer Perspektive zu betrachtenden *(De-)Regulierung* des Staates in Verbindung gebracht. Beide Seiten wirken aber nicht nur jeweils einseitig, sondern gegenseitig aufeinander. Zur Erklärung dieser Wechselwirkungen bestehen erste Theorieansätze, die in einem eigenen Modell systematisiert und weiterentwickelt werden. Ausgehend von der Problematik der administrativen Belastungen, wird ein prozessorientiertes Modell der (De-)Regulierung entwickelt, das die Beziehungen zwischen KMU und Staat systematischer, transparenter und effizienter gestalten soll.

Zunächst wirft der Autor einen Blick zurück auf zwei Jahrtausende Geschichte mit ihren Regulierungs- und Deregulierungswellen. Vertieft wird dieser Blick durch die Geschichte mit vier Fallstudien. Parallel dazu werden drei Branchen betrachtet: das Handwerk, die freien Berufe und der Telekommunikationssektor, welche in unterschiedlichem Masse (de-)reguliert sind und in denen aktuell teilweise hitzige (De-)Regulierungsdebatten ablaufen.

Die Fülle der weiteren Inhalte lässt sich übersichtsartig wie folgt darstellen:

³ Müller, Christoph A.: Administrative Belastung im kantonalen und internationalen Vergleich, Bern 1998.

Theorien der Regulierung	
<p>Normative Theorie: Natürliche Monopole – ruinöse Konkurrenz – öffentliche Güter / externe Effekte – Verteilungspolitik</p>	<p>Positive Theorie: Eigennutzmodelle – Bürokratiethorie – Chicago Studien: Stigler / Peltzman / Becker/Baron/Tullison – Theorie der Deregulierung</p>
Regulierungsstrategien – Regelungsbedarf – Deregulierungswirkungen	

Beiträge der Theorie der strategischen Unternehmensführung	
<p>Strategische Unternehmensführung zwischen Determinismus und Voluntarismus: Industrieökonomie – Neue Spieltheorie – Ressourcen- und Fähigkeitsansatz – Strategischer Wandel – Design School-Potential- konzepte</p>	<p>Integrierende Konzepte der Regulierungstheorie: Unternehmerische Strukturpolitik – Netz- werktheorien – Ansätze des internationalen Managements – Konzept der strategischen Institutionalisierung und rekursiven Regu- lation</p>

<p>Wettbewerbstheoretische Konzepte als Fundament der Deregulierungspolitik – Entwicklungslinien der Wettbewerbstheorie und -politik – Wettbewerbsstrategien und Unter- nehmertypen – Ländervergleich unter KMU-Berücksichtigung – Strategien für KMU</p>

<p>Beiträge der Mittelstandsforschung Beiträge der Kleinunternehmerforschung – Ordnungspolitik und Mittelstand</p>

Institutionenökonomische Ansätze zur Erklärung der Umsetzungsproblematik	
<p>Neue Politische Ökonomie: Invisible Hand-Ansätze, Public Choice- Ansätze</p>	<p>Erfolgversprechende Umsetzungsansätze</p>

<p>Deregulierung und KMU: Modell einer Wirkungs-/Reaktionsanalyse mit Anpassungs- strategien</p> <p>Fallstudien: Gruppenfreistellung EU und Fahrzeughändler, Buchpreisbindung D / A / CH und Buchhändler, Branntweinverordnung CH und Spirituosenproduzenten, Privatisie- rung des staatlichen Engineering CH und Bau-KMU, Auswirkungen des neuen Rech- nungslegungsrechts auf KMU</p>
--

<p>Handlungsempfehlungen für KMU und Politik</p> <p>Forschungsgebiet ‚Administrative Belastungen‘ – Regulierungsdichte der Schweizer Wirt- schaft – Kategorien der Regulierungsfolgenabschätzungen – Beispiele für Wirtschafts- verträglichkeitsprüfungen aus Europa und den USA – Regulierungsalternativen (Vor- schriften / Vereinbarungen / marktwirtschaftliche Instrumente) – Modellentwicklung eines Regulierungsprozesses mit den Phasen: Initiative vonseiten Staat oder KMU, Prüfung und Ausformulierung, Erlass, Prüfung und Abschaffung</p>
--

Die wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzung mit diesem Themenkreis wird weitergehen, allein schon wegen der laufend auftauchenden neuen Anforderungen an die (De-)Regulierung und dem permanenten Konflikt der Unternehmer, Politiker und Funktionäre um die Regulierungsrenten.

Seit einem Jahrzehnt befasst sich das IGW mit der *Auslandorientierung von KMU*, und zwar in der Forschergruppe INTERSTRATOS, der wissenschaftliche Institute aus sieben europäischen Ländern angehören. Diese führte während der letzten fünf Jahre eine Längsschnitterhebung in fünf Produktionsbranchen (Metall/Maschinen, Elektronik, Textil/Bekleidung, Holz/Möbel, Nahrungsmittel) zum besagten Thema durch. Die umfangreiche Datenbasis ermöglicht vertiefte Analysen und führte zu zahlreichen Publikationen. Für die Schweiz liessen sich durch eine kürzlich durchgeführte Zusatzerhebung die Daten aktualisieren und die Ergebnisse neu überprüfen. Im Vordergrund steht gegenwärtig eine Analyse des Themenbereichs Kooperation, die zeigt dass Kooperationen im Inland noch immer überwiegen und das Firmenalter kaum einen Einfluss auf die „Kooperationsfreudigkeit“ hat.

Die internationale Kooperation bildet auch Gegenstand eines laufenden Dissertationsprojektes mit Schwergewicht auf der statistischen Methodik.⁴

Aufschlussreich erscheinen Unterschiede in den unternehmerischen Werthaltungen zwischen Branchen der traditionellen Wirtschaft gegenüber solchen der „New Economy“, z.B. bezüglich folgender Aussagen:

	Traditionelle Branchen (1999)	Neue Branchen (2000)
Der Staat soll die Gesetze des freien Marktes nicht einschränken – nicht einmal durch staatliche Förderungspolitik.	3.7	3.3
Veränderungen sollen in einer Unternehmung unbedingt vermieden werden.	1.6	1.4
Arbeitsplätze sollten klar abgegrenzt und bis ins Detail beschrieben sein.	2.5	2.0
Unternehmer sollen eher planen als ihrer Intuition folgen.	3.0	2.7
Die Firmen sollten ausschliesslich bewährte administrative Arbeitsabläufe und Produktionstechniken einführen.	2.6	2.1
Das Geschäft sollte Vorrang vor dem Familienleben haben.	2.6	2.2

Beurteilungsskala: 1 = völlige Ablehnung bis 5 = völlige Zustimmung

Mit den Erfolgsfaktoren, wie sie Unternehmer wahrnehmen, befassen sich gleich zwei neue Studien, die auch Quervergleiche gestatten. In der nachfolgenden Tabelle sind die Einschätzungen verschiedener Unternehmertypen den betreffenden Untersuchungsergebnissen der bereits zitierten INTERSTRATOS-Studie gegenübergestellt.⁵ Der Vergleich – in der Tendenz zu betrachten – präsentiert sich so:

⁴ Hartl, Robert: Kooperation von KMU im internationalen Vergleich.

⁵ Füglistaller, Urs: Stärken-Schwächen-Profil von Unternehmern in KMU und deren Erfolgsfaktoren – dargestellt anhand einer empirischen Untersuchung bei schweizerischen KMU, in: Brauchlin, E./Pichler, J.H. (Hrsg.): Unternehmer und Unternehmensperspektiven in Klein- und Mittelunternehmen, Berlin/St.Gallen 2000.

<i>Erfolgsfaktoren</i> (Typenunabhängige Reihenfolge)	<i>Daily Business Man</i>	<i>Verwalter der Strategie</i>	<i>Inkrementaler Motivator</i>	<i>Schöpferischer Strategie</i>	<i>Erfolgsfaktorenuntersuchung nach Pleitner⁶</i>
1 = sehr hohe Bedeutung, 2 = hohe Bedeutung, 3 = mittlere Bedeutung, 4 = schwache Bedeutung, 5 = sehr schwache Bedeutung, Zahlen in Klammern geben die Rangfolge innerhalb der einzelnen Typen an.					
Produktqualität	2,61 (1)	2,17 (2)	1,94 (1)	2,41 (1)	1,32 (1)
Dienstleistungsqualität	2,59 (2)	1,70 (1)	2,42 (3)	2,88 (5)	1,40 (3) Flexibilität
Kosten-/Nutzenverhältnis Produkte	2,81 (5)	2,56 (3)	2,40 (2)	2,83 (4)	2,10 (8) Preispolitik
Bedürfniseruierung und -erfüllung der Kunden	2,94 (8)	2,77 (4)	2,94 (6)	2,64 (2)	2,20 (9) Produktanpassung
Kundenorientierung, Beziehungspflege	3,00 (9)	3,25 (9)	2,81 (5)	2,80 (3)	1,59 (4) Kundennähe
Dienstleistungskompetenz	3,30 (11)	3,63 (13)	2,63 (4)	2,92 (7)	
Liefertreue	3,55 (14)	3,20 (8)	3,00 (7)	2,91 (6)	1,37 (2)
Fachkompetenz	2,92 (7)	3,19 (7)	3,65 (9)	3,19 (8)	1,63 (5)
Preisoptimierungen im Beschaffungsmarkt	3,00 (9)	3,50 (12)	3,00 (7)	4,00 (14)	
Persönlichkeitskompetenz	2,80 (4)	3,40 (10)	3,86 (11)	3,35 (9)	
Freundlichkeit der Mitarbeiter	2,75 (3)	3,00 (5)	3,80 (10)	3,55 (10)	
Marketing und Akquisition	2,91 (6)	3,44 (11)	2,29 (13)	3,63 (11)	1,95 (7)
Führungskompetenz	3,50 (12)	3,00 (5)	4,00 (12)	3,67 (12)	1,63 (6)
Kooperation mit anderen Unternehmen	4,29 (13)	3,80 (14)	4,60 (14)	3,67 (12)	

An der Schwelle zum neuen Jahrtausend spürte das IGW mit *Erhebungen bei je 200 Unternehmen aus traditionellen Produktionsbranchen und der New Economy den Einstellungen, Erwartungen und Plänen* nach, mit dem Ziel, typische Ausprägungen herauszustellen. Als Hauptergebnisse sind fünf Punkte von Interesse:

- Jungunternehmer der New Economy und Unternehmer in traditionellen Branchen sind sich ähnlicher, als gemeinhin angenommen wird.
- Bei den langfristigen Einstellungen gleichen sich die Unternehmer beider Gruppen. Einzig diejenigen Variablen, welche die Flexibilität der Unternehmer betreffen, sind bei Vertretern der New Economy stärker ausgeprägt.
- Die Bindung an ihre Unternehmung scheint bei den Unternehmern der New Economy weniger stark zu sein (als bei ihren Kollegen in den traditionellen Branchen).
- Bei der mittelfristigen Planung sind die Unterschiede bis auf wenige Ausnahmen eher auf die unterschiedliche Unternehmensgrösse als auf die Branchenzugehörigkeit oder das Gründungsdatum zurückzuführen.
- Bei den eher kurzfristigen Erwartungen sind die New-Economy-Vertreter von einem deutlich grösseren Optimismus geprägt als die Angehörigen traditioneller Branchen.

⁶ Datenbasis Interstratos 1999, St. Gallen 1999.

Ein laufendes Projekt der Arbeitsgemeinschaft Observa (Eco'Diagnostic, Genf, und IGW-HSG) gilt der *Ursachenforschung von Konkursen* bei Schweizer Unternehmen. Aus den Beobachtungen sind vor allem zu nennen⁷:

- In 40 % der Fälle wurde weniger als sechs Monate vor Konkursanmeldung erkannt, dass ein Konkurs bevorstand; bei 25 % der befragten Unternehmen betrug dieser Zeitraum zwischen 6 und 12 Monaten, bei weiteren 25 % zwischen einem und zwei Jahren, und bei den restlichen 10 % wurde die Konkursgefahr schon zwei Jahre vor Eintritt erkannt. Diese Verteilung ist kaum mit dem Alter des Unternehmens in Zusammenhang zu bringen.
- Dienstleistungsunternehmen erkennen die Gefahr eines Konkurses eher als andere.
- In drei Vierteln der Fälle wurde die Lage auf Grund einer Finanzanalyse erkannt; oft sind jedoch mehrere Faktoren gleichzeitig am Wahrnehmungsprozess beteiligt.
- Die Hälfte der Unternehmen gehen in Konkurs, obwohl ihr Umsatz während der drei letzten Geschäftsjahre keinen brüskten Rückgang erlitten hat. Dies weist darauf hin, dass inadäquate Kosten- und Bilanzstrukturen ein wichtiger Faktor sind.

Wie schon in den Vorjahren konnte das IGW im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) an der Vorbereitung des *European Observatory for SMEs 2000* (Europäisches Beobachtungsnetz für KMU) mitwirken. Dieses Netzwerk seinerseits übertrug dem IGW die Mitarbeit für das Fürstentum Liechtenstein.

Der neue Band enthält folgende Kapitel mit Daten aus 19 Ländern (15 EU, 3 EWR und Schweiz):⁸

<p>Situation und Entwicklung der KMU</p> <p>Funktionsweise der Märkte für Waren und Dienstleistungen</p> <p>Aspekte des Arbeitsmarktes</p> <p>Vereine und Stiftungen in der Sozialwirtschaft</p> <p>Elektronischer Geschäftsverkehr und KMU</p> <p>Zugang zu Programmen der Gemeinschaft</p> <p>Neue Entwicklungen in der KMU-Politik</p> <p>Berufliche Bildung und KMU</p> <p>Neue Dienstleistungen</p> <p>KMU im Europäischen Binnenmarkt</p>

Der Bericht beruht auf einer Erhebung des European Network for SME Research (ENSR) bei 8000 Unternehmungen in den besagten 19 Ländern und auf nationalen Sekundäranalysen. Zusätzlich zum Bericht wird eine CD-Rom nicht nur bibliographische Angaben zu

⁷ Dembinski, Paul: *War die Katastrophe angekündigt?*, Genf 2000 (bisher unveröffentlicht).

⁸ Europäische Kommission/ENSR: *Sechster Bericht des Europäischen Beziehungsnetzes für KMU*, Brüssel 2000.

allen Kapiteln enthalten, sondern auch Adressen von Institutionen, die Informationen für den Bereich KMU vermitteln.

22 Dissertationsvorhaben im Institut

In unterschiedlichen Bearbeitungsphasen befinden sich Studien zu folgenden Themen:

Unternehmerkompetenz
Wissensmanagement
Externe Beratung
Weiterbildungsevaluation
Unternehmerbild
Zukunftssicherung für Unternehmer
Buchhandelsstrukturen und –strategien
Venture Capital für start-ups
Risikomanagement

In der Literatur herrscht seltene Einigkeit darüber, dass für den Erfolg der kleinen und mittleren Firmen in allererster Linie die *Persönlichkeit* ihrer leitenden Kräfte, namentlich der Unternehmer, massgebend ist. Damit spielt offenbar die Frage eine entscheidende Rolle, wie kompetent sich überhaupt diese Persönlichkeiten ihrer Aufgabe stellen.

Es ist deswegen verdienstvoll, dass eine Doktorstudie sich dieser Thematik angenommen hat.⁹ Die Arbeit befasst sich auf Grund umfassenden empirischen Materials den mit Kompetenzen des Kleinunternehmers. Diese Anlage suggeriert die Vermutung, dass die Verbindung der *Kompetenzmerkmale* mit dem erzielten Erfolg zur Ableitung eines „idealen Anforderungsprofils“ bzw. einer „optimalen Kleinunternehmer-Persönlichkeitsstruktur“ führen könnte. Dem ist aber nicht so; denn zu jedem Zeitpunkt, in jeder Region und in jeder Branche können ganz verschiedene Fähigkeiten zum Erfolg führen. Ein allgemein gültiger Katalog der zu erfüllenden Aufgaben oder Tätigkeiten war deshalb nur Ausgangslage für die Messung, wie sich die Struktur der Unternehmerpersönlichkeiten in der Selbsteinschätzung auf einer Skala von 1.0 (sehr gering) bis 7.0 (sehr stark) präsentiert.

Gesamtkompetenz	5.017
Persönlichkeitskompetenz	5.596
Sozialkompetenz	5.296
Innovationskompetenz	5.076
Methodenkompetenz	4.912
Betriebswirtschaftliche Kompetenz	4.588

⁹ Zwick, Iwan: Kompetenzen von Kleinunternehmern, St. Gallen (erscheint 2001).

Wenn trotz der obigen Einschränkung eine Generalisierung versucht wird, dürfte das grösste Potenzial zur Erfolgssteigerung bei Kleinunternehmern in der Verstärkung der betriebswirtschaftlichen Fachkompetenz liegen, die sich durch konventionelle Weiterbildung bewerkstelligen lässt.

In diesem Zusammenhang gilt es auch bei Kleinunternehmern die Bedeutung eines Wissensmanagements bewusst zu machen. Heute zieht sich der Begriff Wissensmanagement als Modewort gleichermassen durch Fachliteratur und Tagespresse. Es gibt aber noch wenig Studien, die sich mit der praxisorientierten Umsetzung der Wissensmanagementtheorie in KMU befassen. Aus dieser Einsicht entstand ein Dissertationsprojekt, dessen Ziel es ist herauszuarbeiten, welchen Beitrag das Wissensmanagement zur Ideengenerierung innerhalb des Innovationsprozesses in KMU leisten kann.¹⁰ Gleichzeitig sollen praxisrelevante Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die auf einem für KMU geeigneten Wissensmanagement-Modulsystem aufbauen. Dieses Modulsystem hat vier Ebenen:

Unternehmensebene
Organisationsebene
Personenebene
Technikebene

Die neun Wissensprozesse bzw. Wissensmanagementmodule sind

Wissensziele	Wissensnutzung
Wissensidentifikation	Wissensbewahrung
Wissenserwerb	Wissensbewertung
Wissensentwicklung	Wissensentsorgung
Wissensverteilung	

Aus den vier Ebenen und den neun Wissensmanagementmodulen ergibt sich eine Analysematrix von 36 Feldern, die mit checklistenartigen Punkten, Leitfragen und KMU-Spezifika besprochen werden. Darüber hinaus entwickelt die Autorin ein auf KMU bezogenes Innovationsmanagement-Modell mit Schwerpunkt auf der Ideengenerierung.

Der Weg zu einem eigentlichen Wissensmanagement auch in Klein- und Mittelunternehmen kann über *externe Beratung* führen, obwohl dies bis heute kaum der Fall sein dürfte; jedenfalls erscheint sie bei vergleichbaren empirischen Erhebungen noch nicht als eigene Kategorie. Diesen Einsatz externer Berater suchte eine weitere Doktorarbeit zu ergründen.¹¹ Dazu diente als Grundlage eine umfassende Erhebung bei 500 KMU in vier Branchen (Elektronik-Fabrikation, Fitness-/Training-Centers, Optiker und Werkzeugfabrikation). Parallel dazu wurden schweizerische Unternehmensberater über ihre Beratertätigkeit befragt. Bei der Einschätzung der Gründe für den Beratereinsatz betonten die Berater sämtliche Motive stärker als die Unternehmer selber. Aus der Sicht der Unternehmen sind

¹⁰ Minder, Sibylle: Wissensmanagement in KMU. Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess, St. Gallen (erscheint 2001).

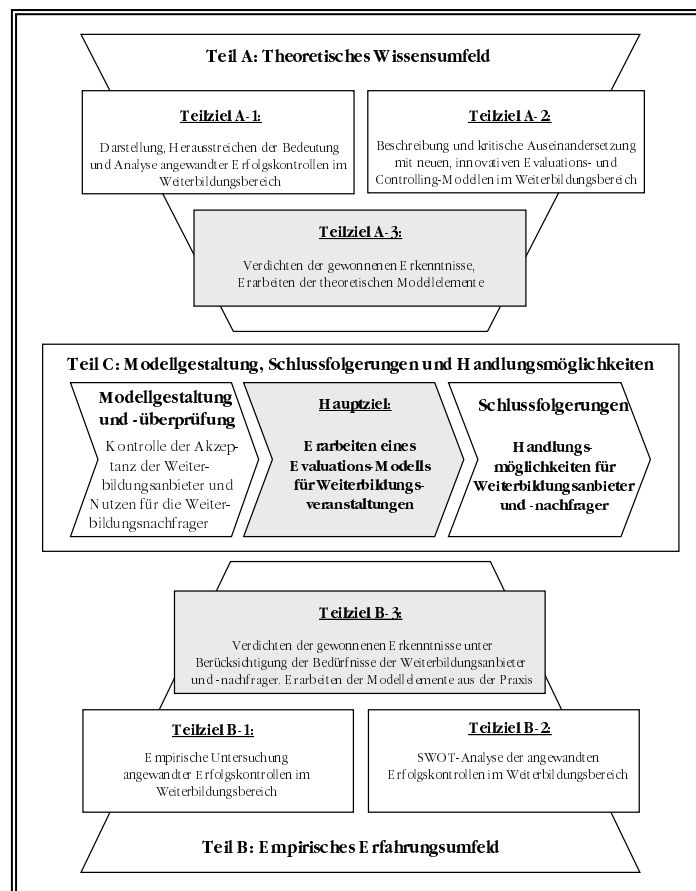
¹¹ Wick, Veronika; Mittelständische Unternehmer und ihre Berater – ein netzwerkorientiertes Konzept zur Nutzung von externen Beratungsleistungen, St. Gallen/Bamberg 2000.

die wichtigsten Gründe für den Beraterinsatz fehlende Fachkenntnisse oder unzureichende Erfahrung des Unternehmers oder der Mitarbeiter.

Die Frage nach dem „Paten“ aus dem Kreis möglicher Vertrauenspersonen ergab, dass mehr als ein Drittel der Befragten dafür den externen Berater sahen, vor Berufskollegen und Verwaltungsratsmitgliedern.

Zum Aufwand, den Unternehmer für externe Beratung einsetzen, zeigt sich, dass etwa die Hälfte aller KMU weniger als ein Prozent des Umsatzes nannten, vierzig Prozent 1 – 3 % und nur etwa zehn Prozent mehr als 3 %.

Als Alternative zum Beraterinsatz bieten sich dem Unternehmer und seinen Führungskräften eine Vielfalt unterschiedlicher Formen der *Weiterbildung* an. Das Angebot ist mittlerweile so vielfältig, dass der Durchblick verloren zu gehen droht. In einem weiteren Dissertationsvorhaben wird ein *Evaluationsmodell für Weiterbildungsveranstaltungen* entwickelt.¹² Nach der Analyse klassischer Erfolgskontrollen für den Weiterbildungsbereich beschreibt der Verfasser neue, innovative Evaluations- und Controlling-Modelle und unterzieht sie einer Stärken-/Schwächen- wie auch Chancen/Gefahren-Analyse hinsichtlich der untersuchten Erfolgsfaktoren oder einzelner Elemente davon mit dem Aspekt ihrer Eignung für ein Weiterbildungsmodell. Als Resultat dieser Überlegungen wird unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Weiterbildungsanbieter und -nachfrager ein Weiterbildungs-Evaluationsmodell formuliert.



Weiterbildungs-Evaluation

¹² Frey, Urs: Weiterbildungs-Evaluation. Erarbeitung eines ausgewogenen Evaluations-Modells für schweizerische Weiterbildungsanbieter und -nachfrager.

Der Weiterbildung in einem umfassenden Sinne zuzurechnen ist die Doktorstudie zum *Unternehmer in der Erzählliteratur*.¹³ Das Thema behandelt die Schnittstelle von Ökonomie und Literatur und damit zweier in vielerlei Hinsicht unterschiedlicher Disziplinen. Auf der einen Seite steht der Anspruch der Literatur an Ästhetik und Kultur, und auf der anderen Seite geht es in der Ökonomie um das reale Leben, in dem wirtschaftliches Handeln mit seinen sozialen und ökologischen Folgen eine massgebliche Rolle spielt. Das Thema liegt damit im Grenzbereich zwischen Ökonomie und Literatur und wird auf den Unternehmer fokussiert.

Eine Reihe ausgewählter Romane wurden auf ihr Unternehmerbild hin interpretiert, und zwar differenziert nach den drei Rollen des Unternehmers als Privatmann, als Geschäftsmann und als Mitglied der Gesellschaft. Gleichzeitig wurden die Romane auf die fünf folgenden Grössen überprüft:

- Erklärungsfunktion
- Lehrfunktion
- Spiegelfunktion
- Kritikfunktion
- Unterhaltungsfunktion.

Schliesslich wurde für jede Funktion der Nutzen für den realen Unternehmer dargestellt.

Mit einem speziellen Aspekt des Unternehmers in Kleinbetrieben befasst sich ein weiteres Dissertationsprojekt, der Frage seiner finanziellen *Absicherung bei der Eigentumsübertragung im Nachfolgeprozess*.¹⁴ Angestrebt bei diesem Übergang ist eben neben der Erhaltung des Unternehmens die finanzielle Absicherung des abtretenden Unternehmers. Er möchte für sich und seinen Lebenspartner für den dritten Lebensabschnitt genug Mittel zur Verfügung haben, um den bisherigen Lebensstandard aufrechterhalten zu können. Andererseits trachtet der antretende Unternehmer danach, seine finanziellen Belastungen überschaubar zu gestalten. Diese möchte er möglichst aus der Ertragskraft des Unternehmens decken.

Die Spielart, dass kein „früchttragendes“ Vermögen vorhanden ist, jedoch die Eltern eigentlich auf dieses zum Übergabezeitpunkt nicht mehr existente Vermögen zur Finanzierung des dritten Lebensabschnitts bauen und angewiesen sind, wurde bisher nicht systematisch untersucht. Diese thematische Lücke soll geschlossen werden. Mit Fallstudien wird versucht, die theoretische Perspektive mit Erkenntnissen aus der „realen“ Welt anzureichern.

Direkt in die reale Welt zielt eine *Branchenstudie über den schweizerischen Buchhandel*. Ihr Schwergewicht wird auf Struktur- und Strategiefragen liegen.¹⁵

Zwei Projekte stehen noch in Abklärung. Beide bewegen sich um den Begriff Risiko; es geht um Risikokapital und Risikomanagement.

¹³ Weppeler, Jutta: Der Unternehmer in der Erzählliteratur: Betriebswirtschaftliche Studien zur Darstellung der Romanfigur des Unternehmers und Bedeutung der Romane für Unternehmer anhand ausgewählter Beispiele.

¹⁴ Wiedmann, Thilo: Das kleine Unternehmen als Zukunftssicherung für die Unternehmer.

¹⁵ Rusch, Cristian: Buchhandel in der Schweiz – Analyse der Marktstruktur und Entwicklung von strategischen Optionen.

23 Dissertationsprojekte Lehrstuhl KMU

Die Projekte zu teils grundlegenden, teils aktuellen Themen auf dem Gebiet der KMU illustrieren ein breites Spektrum der Forschung:

Das Wirtschaften von KMU im Zeitablauf
Attraktivität von Märkten für Gründungen
Kapitalbeschaffung per Internet
Beteiligungsfinanzierung
Kommunikation bei Sanierung
E-Commerce für KMU

Auf wirtschaftshistorischem Hintergrund erläutert der Autor der erstgenannten Studie anhand von Beispielen, wie sich die Erfolgsfaktoren von KMU im Zeitablauf entwickeln, und legt dar, welche Ansatzpunkte für ein Management von Erfolgsfaktoren bestehen.¹⁶ Um zu einem differenzierten Überblick über den Wandel von Erfolgsfaktoren zu gelangen, wurden normative, strategische und operative Erfolgsfaktoren unterschieden. Dabei stellt sich heraus, dass es auf allen drei Ebenen Faktoren gibt, die relativ zeitüberdauernd einen massgeblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten vermögen.

<i>Art des Erfolgsfaktors:</i>	<i>Normative Erfolgsfaktoren</i>	<i>Strategische Erfolgsfaktoren</i>	<i>Operative Erfolgsfaktoren</i>
<i>Erfolgsbeitrag</i>	zeitlich begrenzt vs. dauerhaft	zeitlich begrenzt vs. dauerhaft	zeitlich begrenzt vs. dauerhaft
<i>wenn Wandel, dann ...</i>	langfristiger, gradueller Wandel	mittel- bis kurzfristiger Wandel	kurzfristiger Wandel
<i>Ursachen des Wandels</i>	v.a. allg. Entwicklungen aus dem Unternehmensumfeld (z.B. sozioökonom. Veränderungen)	v.a. Entwicklungen in der Branche (samt vor-/nachgelagerter Wertschöpfungsstufen) und bei den Ressourcen & Routinen sowie Fähigkeiten & Kompetenzen	v.a. Entwicklungen in der Branche (samt vor-/nachgelagerter Wertschöpfungsstufen) und bei den Ressourcen & Routinen sowie –Fähigkeiten & Kompetenzen
<i>Ursachen für Dauerhaftigkeit des Erfolgsbeitrags</i>	unterstützt die Lern- und Veränderungsfähigkeit des Unternehmens, schwere Imitierbarkeit für Mitbewerber	unterstützt die Lern- und Veränderungsfähigkeit des Unternehmens, schwere Imitierbarkeit für Mitbewerber	vorteilhafte Grundcharakteristika von KMU (z.B. kurze Entscheidungswege, Überschaubarkeit wg. Begrenzter Grösse)

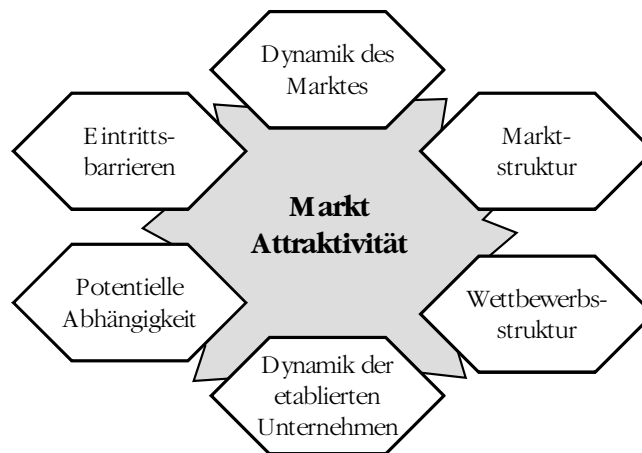
¹⁶ Gruber, Marc: Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2000.

Diesen langfristig gültigen Erfolgsfaktoren stehen solche gegenüber, die ihre Wirksamkeit auf Grund der Veränderungen im Unternehmensumfeld und des dynamischen Wettbewerbs einbüßen und daher nur in einem kürzeren Zeitraum als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden können. Insbesondere in Zeiten der operativen Überlastung wird es für den Unternehmer notwendig, kurz- bis mittelfristige Erfolgsursachen von der langfristigen Grundlage des Unternehmenserfolgs zu unterscheiden, um die adäquaten betriebswirtschaftlichen Entscheidungen treffen zu können.

Voll in die Gegenwart eingebettet ist ein Projekt zur *Attraktivität von Märkten für Unternehmensgründungen*.¹⁷ Ziel der Studie ist es, den Einfluss von Faktoren des Marktumfeldes auf den Erfolg von Unternehmensgründungen herauszuarbeiten. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen Erkenntnisse über Markteinflussfaktoren aus bisherigen wissenschaftlichen Untersuchungen aggregiert, strukturiert und anhand empirisch erhobener Daten ausgewählter Märkte in ihrer Wirkungsweise untersucht werden. Auf Grund von Sekundärunterlagen verschiedener Disziplinen wird ein umfassendes Modell von Faktoren zur Beurteilung der Marktdimensionen entwickelt. Das Modell soll als strukturierter Rahmen einer Branchenanalyse auch in der Praxis das Verständnis für die komplexe Wirkungsweise der Marktfaktoren schärfen und eine Bewertung von Gründungsvorhaben unterstützen.

Modell zur Analyse der Marktattraktivität für Unternehmensgründungen

Auswirkungen von Veränderungen des Makroumfeldes	Makroökonomische Veränderungen	Gesetzliche Veränderungen	Technologische Veränderungen	Sozio-kulturelle Veränderungen	Demographische Veränderungen



Ebenfalls im Bereich der „New Economy“ bewegt sich ein Dissertationsvorhaben zur *Kapitalbeschaffung durch KMU über Internet-Emissionen*.¹⁸ Ausgangspunkt bildet die Entwicklung in den USA, da Internet-Emissionen in bedeutendem Umfang bisher nur dort durchgeführt wurden. Auf Grund des Vorbildcharakters des amerikanischen Kapitalmarktes, dessen weitreichender Regulierung und der umfangreichen Forschung auf diesem Gebiet ist ein Einbezug US-amerikanischer Literatur und Forschungsergebnisse unumgänglich. Grundsätzlich erfolgt die Bearbeitung der Thematik aus Sicht einer inländischen privaten Unternehmung.

¹⁷ Spohn, Daniel: Analyse und Beurteilung der Attraktivität von Märkten für Unternehmensgründungen mit Fallbeispielen aus dem Telekommunikationsmarkt.

¹⁸ Albani, Markus: Einsatz des Internet im Rahmen der Kapitalbeschaffung von KMU. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung von Internet-Emissionen in den USA und deren Anwendbarkeit für KMU in der Schweiz und in Deutschland.

Als Kommunikationsmedium, das nahezu „kostenlos“ Millionen von Internet-Usern Zugang zu Informationen ermöglicht und eine Plattform für anonyme und individuelle Kommunikation (E-mail) bietet, wird das Internet im Rahmen der Wertpapieremissionen sowohl als Publizitätsmedium als auch als Instrument zur Abwicklung der Transaktionen (Zeichnung, Liberierung, Zertifizierung) eingesetzt.

Vom Aspekt der Finanzierung geht eine weitere Doktorarbeit aus, die den Blick auf *Unternehmensgründungen im Internet-Sektor* richtet.¹⁹ Ergänzende Leistungen von Venture Capital Gesellschaften (VCG) können in Managementunterstützung bestehen. Dabei stellt sich die Frage, ob und in welcher Form solche Leistungen erbracht werden sollten und welchen Nutzen sie für Portfolio-Unternehmen zu stiften vermögen.

Dem Themenkreis der Finanzierung nahe steht die *Unternehmenssanierung unter dem Blickwinkel der Kommunikation*.²⁰ Die Dissertation will der Unternehmensführung theoretisch fundiert und gestützt auf Fallstudien einen Korridor für die Ausgestaltung der Kommunikation sowohl in organisatorischer Hinsicht als auch im Hinblick auf die Ausgestaltung von Verträgen und das Eingehen auf die Interessen der Anspruchsgruppen darstellen.

Die Unternehmensführung muss in der Unternehmenskrise die Kommunikationsfähigkeit des Unternehmens bei wachsendem Informationsbedarf der Anspruchsgruppen sicherstellen. Die Konflikte zwischen dem Unternehmen und den Anspruchsgruppen sind zu lösen, die Abstimmung mit den Beteiligten ist herbeizuführen. Dem in der Praxis beobachteten Vorgehen folgend, werden drei nacheinander fällige Schritte zur Ausgestaltung der Kommunikation des Unternehmens vorgestellt:

- Hinzuziehung einer Sanierungsberatung
- Bildung eines Beirats, der das Vertrauen der Anspruchsgruppen genießt
- Schliessung von Kompetenz- und Managementkapazitätslücken durch die Einstellung kompetenter Führungskräfte.

Umriss für ein Projekt zum Thema *E-Business in KMU* zeichnen sich zum Jahresende ab.²¹ Es strebt ein Modell an, welches die tradierten Geschäftsabläufe mit der Informationstechnologie verbindet.

¹⁹ Brinkrolf, Andreas: Managementunterstützung durch Venture Capital Gesellschaften. Eine Untersuchung des nicht-monetären Beitrags von Venture Capital Gesellschaften beim Aufbau von Unternehmensgründungen im Internet-Sektor.

²⁰ Achilles, Wolfgang: Erfolgreiche Unternehmenssanierung. Kommunikation als Schlüsselvariable, Wiesbaden 2000.

²¹ Hartmann, Michael: E-Business-Potenziale für Schweizer KMU.

3 Lehre

31 Universität

Die Lehrveranstaltungen des Vertiefungsgebiets „*Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen*“ (Gesamtleitung: Prof. Dr. H. J. Pleitner) stossen Jahr für Jahr auf grosses Interesse. Ausbildungsziel ist die Vermittlung von Kompetenzen, die die Studierenden nach Erwerb des Lizentiaten befähigen sollen:

Zum Einstieg in das elterliche mittelständische Unternehmen
zur Übernahme einer Führungsposition in einem kleinen oder mittleren Unternehmen
zur Gründung oder Übernahme eines eigenen Unternehmens
zum Einsatz in Organisationen, die sich den KMU widmen
zum Einsatz in Grossunternehmungen mit mittelständischen Partnerfirmen
Zum Einsatz in Grossunternehmungen mit „intrapreneurialer“ Kultur
zu wissenschaftlicher Tätigkeit im Bereich der KMU-Forschung.

Abgedeckt werden die Bereiche, die mit dem Stichwort „Entrepreneurship“ etikettiert werden können. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung wird deutlich, dass das im Vertiefungsgebiet vermittelte Fachwissen einen hohen Grad an *Praxisbezug* aufweisen muss. Dieser Anforderung wird durch die Praxiserfahrung aller Dozenten und durch eine Reihe von speziellen Massnahmen Rechnung getragen, namentlich durch den Einbezug von Fallstudien mit enger Realitätsorientierung, durch Praxisprojekte der Studierenden für mittelständische Firmen und durch den Einsatz von Praxisrepräsentanten als Gastreferenten.

Zu ihnen zählten im Berichtsjahr

- Dr. Ulrich Aschoff, UBS/Geschäftsbereich Firmenkunden, Zürich
(„Personalarbeit und Mitarbeiterführung in KMU“)
- Dr. Jan Clasen, Bayern Consult Unternehmensberatung GmbH, München
(„Turn-around-Management“)
- Ueli Forster, lic. oec. HSG, Forster Rohner AG, St. Gallen
(„Change Management“)
- Dr. Alain Frey, Aventic Partners AG, Zürich
(„Beurteilung von innovativen Geschäftsideen durch Venture Capitalists“)
- Dr. Roland Grossenbacher, Direktor des Eidgenössischen Instituts für Geistiges Eigentum, Bern
(„Schutz des geistigen Eigentums und seine Rolle / Bedeutung für KMU“)
- Dr. Klaus Haake, HSP Consulting AG, St. Gallen
(„Unternehmensberatung in KMU“)

- Georg Kaufmann, Georg Kaufmann AG, Formen + Modellbau, Busslingen/AG
(„Chancen und Risiken für ein mittelständisches Zulieferunternehmen im Bereich der Automobilindustrie“)
- Dr. Karin Lenzlinger Diedenhofen, Lenzlinger Söhne AG, Nänikon/Uster/ZH
(„Frau und Management“)
- Christian Lienhard, Hotel Hof Weissbad, Weissbad/AI
(„Erfahrung bei der Übernahme und beim Aufbau eines Hotelbetriebs“)
- Dr. Hans-Dietrich Reckhaus, Bielefeld und Teufen/AR
(„Fallbeispiel Reckhaus GmbH“).

Das erforderliche Wissen wird in verschiedenen *Lehrveranstaltungen* vermittelt. Aufgrund der stofflichen Breite der Small-Business-Thematik haben sich die Studierenden zusätzlich selber mit der relevanten *Basisliteratur* intensiv auseinanderzusetzen. Darüber hinaus wird ein auf Eigeninitiative basierendes *Materialstudium* erwartet, das sich an den fachspezifischen persönlichen Interessenschwerpunkten orientiert.

Den Kern der spezifischen Veranstaltungen bilden die Vorlesung „*Betriebswirtschaftslehre für KMU I & II*“ mit den dazugehörigen *Seminaren* sowie die Vorlesung „*Unternehmensgründung*“, deren Lehrinhalte ebenfalls in einem speziellen *Seminar* vertieft und eingeübt werden. Im letzten Studiensemester dient das „*Integrationsseminar KMU*“ der Anwendung des in den vorangegangenen Semestern erarbeiteten Stoffes auf reale Problemstellungen konkreter Unternehmungen.

Die beteiligten Dozenten, hauptsächlich aus dem Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft, dazu aus dem Institut für Marketing und Handel (IMH-HSG) und dem Institut für Accounting, Controlling und Auditing (ACA-HSG) verfügen durch ihre vielseitige berufliche Tätigkeit über intensive Kontakte mit mittelständischen Unternehmen und ermöglichen daher den Studierenden in anschaulicher Art einen gut nachvollziehbaren Brückenschlag zwischen den theoretischen Lehrinhalten und ihrem praktischen Einsatz.

Gesamtüberblick über das Vertiefungsgebiet „BWL für KMU“

<i>Vorlesung / Seminar</i>	<i>Sem.</i>	<i>Semester-Wochen-Stunden</i>
<ul style="list-style-type: none"> • BWL-KMU I Vorlesung • BWL-KMU I Seminar • Controlling für KMU I + II 	5	2 2 2
<ul style="list-style-type: none"> • BWL-KMU II Vorlesung • BWL-KMU II Seminar 	6	2 2
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmungsgründung Vorlesung • Controlling für KMU III • Komplexe Marketingprojekte 	7	1 1 2
<ul style="list-style-type: none"> • Integrationsseminar KMU • Unternehmungsgründung Seminar • Controlling für KMU IV • Strategisches Marketing und internationales Marketing 	8	2 1 1 2
		20

Inhaltsübersicht
Vorlesungen und Seminare „BWL für KMU I & II“

<ol style="list-style-type: none"> 1. Unternehmer/Unternehmen 2. Management 3. Organisation 4. Controlling/Finanz- und Rechnungswesen 5. Informationsmanagement 6. Personalarbeit und Mitarbeiterführung 7. Ressourcen 8. Forschung und Entwicklung 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Produktion 10. Marketing 11. Lebensphasen/-zyklus 12. Internationalisierung 13. Soziale, ethische und ökologische Fragen 14. Gesetze/Steuern/Beziehungen zu Staat und Öffentlichkeit 15. Zukunft der KMU
---	---

In der *Vorlesung zur Unternehmungsgründung* ging es um Identifikation und Evaluation von Opportunities, den Business Plan und den Unternehmensstart selber.

Das anschließende Seminar zur Unternehmungsgründung verfolgte das Ziel, die Studierenden zum Finden von Geschäftsideen anzuregen und sie in Gruppenarbeit einen Massnahmenplan erstellen und präsentieren zu lassen. Bei der Beurteilung wirkte ein Experte einer Venture Capital-Firma mit.

Im Integrationsseminar KMU des achten Semesters erarbeiten Gruppen von Studierenden unter der Leitung eines Dozenten reale Problemlösungen für bestehende Unternehmen. Im Berichtsjahr ging es um Projekte wie:

Projekt	Unternehmung / Branche
Cash Pooling Konzept	Maschinen/Anlagebau
Aufbau Monitoring-System	Hygiene/Service
Strategie-Entwicklung	Gesundheitsbereich
Markteinführung und neue Märkte	Maschinenbau

Zur Ergänzung des Studiums führte Professor Pleitner mit den Studierenden des Abschlusssemesters eine Exkursion nach München durch. Auf dem Programm standen Besuche mit Diskussionen bei BMW (Bereich internationaler Einkauf), der Farbglashütte Friedrich GmbH, Kaufbeuren-Neugablonz, der Versuchsbrauerei Weihenstephan, Freising, und der Internet-Firmen Getmobile.de und Mercateo.com, München.

Ausserhalb des Vertiefungsgebiets hielten Prof. Dr. H. J. Pleitner als Ordinarius, Dr. U. Füglistaller und Dr. Ch. Müller im Status von Nachwuchsdozenten mit halber Lehrverpflichtung weitere Lehrveranstaltungen.

Als Referent oder Korreferent betreuten Prof. Dr. Pleitner, Dr. Füglistaller und Dr. Müller im Vertiefungsgebiet KMU folgende Diplomarbeiten (bezüglich Dissertationen s. oben Abschnitt 2):

Baumgartner Stefan	Die Wirtschaftlichkeitsanalyse für neue Produktionstechnologien bei KMU – dargestellt anhand eines Fallbeispiels in der Fensterherstellungsbranche
Fischer Andreas	Regionalökonomie – Einwirkung eines stark wachsenden Mittelunternehmens auf die Region – dargestellt anhand eines Beispiels

Halter Frank	Die „sanfte“ Internationalisierung von KMU, dargestellt am Beispiel eines Konsumgüterproduzenten
Linsenhoff Friederike	Ausarbeitung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen bei jungen Wachstumsunternehmen
Loretan Oliver	Finanzielle Führungsentscheidungen in jungen Wachstumsunternehmen am Beispiel Biotechnologie-start-up
Meier Antje	Strategische Beratungsleistungen und Entscheidungen von Venture Capital Gesellschaften für junge Wachstumsunternehmen
Meyer Christophe	L'utilisation d'internet pour la communication par une petite entreprise, illustrée par des exemples pratiques
Moser Philippe	Die Sicherung des Überlebens einer Familienunternehmung im Nachfolgeprozess unter Wahrung vielfältiger Familieninteressen, dargestellt anhand eines konkreten Falles
Rejas-Tresch Alois	Finanzierungsproblematik von Kleinunternehmen
Schwyter Patrick	Zukunft der KMU in der schweizerischen Bäckerbranche – Strukturuntersuchung und Ausblick
Steiner Robert	Entwicklung und Nutzen eines Ratingsystems für Malerunternehmen
Thalmann René	Einführung des E-Commerce durch ein mittelgrosses Unternehmen für Kosmetika
Wulff Guido	Erfolgsfaktoren in KMU der „New Economy“

Die Vereinigung der KMU-Studierenden, „ARENA“, entwickelte sich erfolgreich weiter. Der Verein pflegt Kontakte und Geselligkeit unter den Mitgliedern während und nach dem Studium und schafft ebenfalls Gelegenheit, KMU in der Praxis kennenzulernen – zum Beispiel durch Firmenbesuche oder Gesprächsrunden.

32 Intensivstudium für Führungskräfte in KMU

Bei diesem HSG-Programm handelt es sich um ein Kurzstudium mit einer Unterrichtsdauer von 60 Tagen, das systematisch auf die Bedürfnisse der aktiven Unternehmer und obersten Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen ausgerichtet ist und das Ziel einer *umfassenden und ganzheitlich orientierten Schulung* verfolgt.²² Sie hilft den Studierenden, die erfolgreiche Entwicklung ihrer Betriebe zu gewährleisten, und sensibilisiert sie für die adäquate Einstellung ihrer Firmen auf das Umfeld. Die *Führungsfähigkeiten* der Teilnehmer sollen mit dieser anspruchsvollen Zielsetzung massgeblich, wenn nicht existenzentscheidend verbessert werden.

²² www.kmu.unisg.ch

Das unkonventionelle Konzept „*Intensivstudium KMU*“, das ausdrücklich auch Nicht-Akademiker anspricht, stösst in der Praxis seit der Lancierung 1988 auf unvermindert breites Interesse.

Als Hauptdozenten sind weiterhin überwiegend Professoren der Universität St. Gallen tätig. Sie können in Abstimmung mit der Direktion Fachreferenten beiziehen. Ein Einsatz der bestgeeigneten Lehrkräfte gewährleistet, wie sich immer wieder zeigt, wesentlich den Erfolg des Studienprogramms.

In das Berichtsjahr fielen das zweite und dritte Semester der neunten Durchführung und das erste Semester des zehnten Zyklus. Im neuen Zyklus herrschen bemerkenswerterweise kleinere Unternehmen (65 %) gegenüber mittleren Unternehmen (35 %) ausgeprägter vor als in vorangehenden Durchführungen. Am stärksten vertreten sind die Branchen Metall/Maschinen, Elektronik/Elektrotechnik/Umwelttechnik, Bau und Chemie/Pharma.

An Absolventen früherer Zyklen richtete sich ein Intensivseminar zum Thema „Wissensmanagement“.

Der „KMU-Circle HSG“, in dem sich rund 230 Absolventen und Absolventinnen zusammengeschlossen haben, organisierte seinerseits eine Veranstaltung, die die Themen KMU-Politik, Marketingmanagement, ethische Verantwortung des Unternehmers und Globalisierung anschnitt. Der KMU-Circle HSG ist auch im Internet präsent²³ und bietet dort durch entsprechende Links erleichterte Kommunikation zwischen den Mitgliedern an. Er hat sich zu einem Netzwerk entwickelt, welches das „Qualitätsimage“ des Intensivstudiums KMU-HSG und der Universität gleichermaßen stärkt.

Der Erfolg des Intensivstudiums KMU führte über die Landesgrenzen hinaus zu einer Kooperation mit der bekannten Steinbeis-Stiftung, die für ihre eigene Steinbeis-Hochschule Berlin das Konzept übernahm und als MBA-KMU-Programm der mittelständischen Praxis in Deutschland anbietet. Erste Kontakte für eine ähnliche Initiative gingen überdies von einem Ministerium in Luxemburg aus.

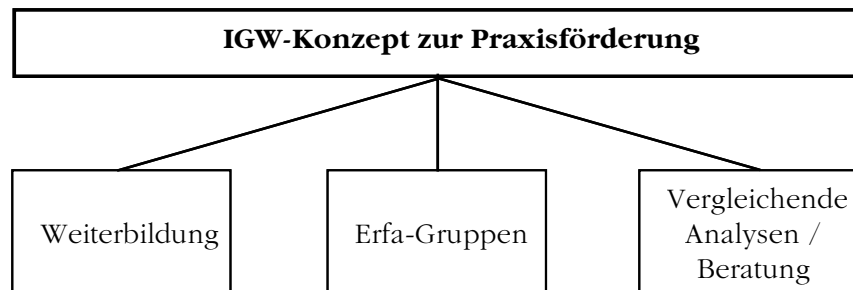
²³ www.kmu-circle.ch

4 **KMU-Förderung in der Praxis**

41 Allgemein

Das IGW bietet den Klein- und Mittelunternehmen Dienstleistungen nach Mass. Als einziges Universitätsinstitut der Schweiz hat es sich darauf spezialisiert, den Bereich der KMU analytisch zu durchdringen und die Forschungsergebnisse – ebenso wie Forschungsergebnisse Dritter – in Praxiswissen und Problemlösungen umzusetzen.

Dadurch verfügt das IGW über ein ausgefeiltes Angebot an qualifizierten Dienstleistungen:



Das IGW-Förderungskonzept umfasst die drei grossen Gebiete Weiterbildung – Erfahrungsaustausch – Vergleichende Analysen / Beratung. Jeder Bereich enthält und benötigt Elemente der beiden anderen.

Gemessen am Stundenaufwand war die Weiterbildung der grösste Bereich, gefolgt von der Erfahrungsgruppenbetreuung und dem Sektor Vergleichende Analysen / Beratung.

42 Weiterbildung

In der schnelllebigen Welt der Wirtschaft müssen alle Akteure ihr Wissen stetig pflegen und weiter entwickeln. Ganz besonders gilt das für Unternehmer, die sich jeden Tag im Wettbewerb gegenüber der Konkurrenz zu behaupten haben. Das Management der Weiterbildung wird trotzdem noch immer in vielen Unternehmen, gerade auch kleineren, wenig bewusst gepflegt.

Zum Weiterbildungsverhalten gibt es aus neuen Erhebungen konkrete Informationen: Im Rahmen einer repräsentativen Erhebung bei schweizerischen KMU wurden Weiterbildungsart und -dauer erfragt²⁴. Nach den 825 ausgewerteten Antworten liegt das Interessenschwergewicht auf fachspezifischen Themen. Die höchste Dauer in besuchten Tagen ist für Programme im Bereich Management/Führung zu verzeichnen.

²⁴ Füglistaller, Urs, 2000.

Themenbereiche	Anteil Unternehmen mit Kursbesuchen (%)	Durchschnittliche Dauer der Kurse (Tage)
Fach-, funktionsspezifisch	57	5.3
Management/Führung	41	7.1
Persönlichkeitsentwicklung	26	4.3

Nach den Ergebnissen der bereits im Abschnitt „Forschung“ erwähnten Erhebung bei rund 8 000 Unternehmen in 19 europäischen Ländern (ENSR)²⁵ geben die meisten bildungsbewussten KMU weniger als 3% ihrer Lohnsumme für Weiterbildung aus; erstaunlicherweise investieren Alleinunternehmer zumeist mehr als doppelt so viel (7,5 %) in ihre Weiterbildung. Unterschiede zeigen sich aber auch im Ländervergleich. Die Schweiz liegt relativ weit vorn, auch in Bezug auf die Planung der Weiterbildungsaktivitäten.

	KMU mit Weiterbildungsaktivitäten für ihre Beschäftigten %	KMU, die weniger als 3% ihrer Lohnsumme in Weiterbildung investieren %	KMU Mit Weiterbildungsaktivität und formalisierter Weiterbildungsplanung* %
Schweiz	41	62	46
Deutschland	27	38	41
Österreich	47	67	24
Frankreich	35	55	57
Italien	23	65	26
Europa (19 Länder)**	30	56	39

* in % der KMU mit Weiterbildungsaktivität

** EU und EFTA

Das *Weiterbildungsprogramm des IGW* legt das Schwergewicht auf das ungebrochen erfolgreiche St. Galler Management Seminar für Klein- und Mittelunternehmen, das auch im Berichtsjahr in der Schweiz und in Deutschland je zweimal durchgeführt wurde.

Die traditionelle *Fachtagung für die Bauwirtschaft* stand unter dem Motto „Marketing und Corporate Design für KMU der Baubranche“.

Dem in Kooperation mit dem Institut für öffentliche Dienstleistungen und dem Institut für Versicherungswirtschaft im Vorjahr lancierten Zertifikationskurs „*Integriertes Dienstleistungsmanagement*“ war auch in einer zweiten Durchführung Erfolg beschieden. Einen ähnlichen – aktuellen – Themenkreis behandelte der Kurs „*Dienstleistungsmanagement*“ in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule St. Gallen.

Ausser dem öffentlich ausgeschriebenen Programm bot das IGW eine Reihe *branchen- oder firmeninterner* Seminare zur Unternehmensführung sowie Follow-up-Treffen für Absolventen der Management Seminare.

²⁵ Europäische Kommission/ENSR: Sechster Bericht des Europäischen Beobachtungsnetzes für KMU, Brüssel 2000.

43 Erfahrungsaustausch

Erfahrungsaustausch nach dem IGW-Konzept bedeutet systematisierte Kooperation von Unternehmern, welche sich organisiert und in unveränderter Zusammensetzung regelmässig unter der Leitung eines kompetenten Betreuers aus dem IGW treffen. Hauptziele, die zum Entscheid für die Mitwirkung in einer Gruppe motivieren, sind der Austausch von unternehmensrelevanten Informationen, das Benchmarking und die gegenseitige, vom Betreuer befruchtete Beratung zwischen Unternehmerkollegen sowie die stetige managementorientierte Weiterbildung. Die aktive Mitwirkung in einer Erfa-Gruppe vermag auf diese Weise einen signifikanten Beitrag zur langfristigen Existenzsicherung des eigenen Unternehmens zu leisten.

Das Institut betreut eine Reihe solcher Gruppen. Traditionell liegt der branchenmässige Schwerpunkt auf dem Bau- und Ausbaugewerbe. Themen der Sitzungen waren z. B.

- Persönliches Zeitmanagement
- Nachfolgeregelung
- Unternehmensbewertung
- Motivation und Mitarbeiterbindung
- Erfolgsbeteiligung
- Controlling
- Make or Buy
- Internet-Einsatz.

44 Vergleichende Analysen / Beratung

Nur konkurrenzfähige Unternehmen überleben. Benchmarking hilft der einzelnen Unternehmung, ihre Wettbewerbsfähigkeit hilfreich zu hinterfragen. Auf diesem Hintergrund sind die IGW-Kennzahlenvergleiche zu sehen.

Die IGW-Datenbank für *Bauunternehmen* wurde im Hinblick auf die Erhebung im Jahr 2000 neu als „IGW-Tool“ konzipiert und programmiert. Sowohl die Erhebung als auch die Auswertung der Daten zur Kostenstruktur und Ertragslage sind neu modulartig aufgebaut und in branchenübergreifende und branchenspezifische Bereiche aufgeteilt. Mit dieser Neukonzeption wird eine Basis für die Neugestaltung weiterer Branchenvergleiche geschaffen.

Ziel ist immer die Unterstützung der Führungsverantwortlichen bei ihrer Positionsbestimmung und Entscheidungsfindung: Realistische Einschätzung ermöglicht adäquate Entschlüsse und Massnahmen.

Ein weiterer Branchenvergleich wird – auch bereits seit Jahren – für den schweizerischen *Schubhandel* durchgeführt; er umfasst eine Umsatz-, Kosten- und Lageranalyse. Sie zeigte im Berichtsjahr eine fühlbar verbesserte Konsumentenstimmung und zugleich Erschwerungen für den Fachhandel durch wachsende Präsenz von Billiganbietern auf dem Markt.

Neben dem Benchmarking über ganze Branchen werden auch gruppenspezifische Vergleiche angestellt, z.B. in den einzelnen Erfa-Gruppen. Sie beziehen sich auf deren spezielle Bedürfnisse, etwa bezüglich Materialeinkauf, Entlohnung, Versicherungen.

Beratungsmandate konnte das IGW neben individuellen Unternehmungsaufträgen vermehrt von Institutionen und von Verbänden übernehmen. Es ging dabei vor allem um Problemstellungen in Teilbereichen der Führung und Fragen der Ausbildung.

5 Internationale Zusammenarbeit

51 Rencontres de St-Gall

Als weltweit älteste Forschungskonferenz für kleinere Unternehmungen gelten nach den Akten der amerikanischen Small Business Administration die „Rencontres de St-Gall“, die einst in einem ganz kleinen Rahmen dem persönlichen Erfahrungsaustausch einzelner Forscher dienten. Heute sind diese „Rencontres“ eine anerkannte Institution, die für eine durch individuelle Einladungen begrenzte nach wie vor beschränkte Zahl von KMU-Spezialisten unterschiedlicher Ausrichtung (aus einer grossen Zahl von Interessenten) ein „Network“ zur Bereicherung und Überprüfung der eigenen Tätigkeit und zur Beteiligung an international koordinierten Projekten darstellt. Ziele, Mittel und Teilnehmerkreis lassen sich wie folgt veranschaulichen:

RENCONTRES DE ST-GALL		
Forum im Zweijahresrhythmus für Forschergespräche mit Beteiligung aus allen Kontinenten		
Ziele	Mittel	Teilnehmerkreis
Weltweiter Wissenstransfer Gedanken- und Erfahrungsaustausch Diskussion von Forschungsansätzen und -meinungen Generierung von Projekten Gemeinsame Forschungsvorhaben Kontakte und Kommunikation	Schriftliche Beiträge von jedem Teilnehmer Verteilung der Beiträge vorab Verzicht auf Frontalvorträge Konzentration auf Aussprache Beschränkung der Teilnehmerzahl Kontinuität der Beteiligung Ausdehnung auf eine volle Arbeitswoche	Hochschulprofessoren und -dozenten Leitende Experten aus Forschungsinstituten Weitere Fachleute, z.B. Unternehmer mit Forschungsinteressen

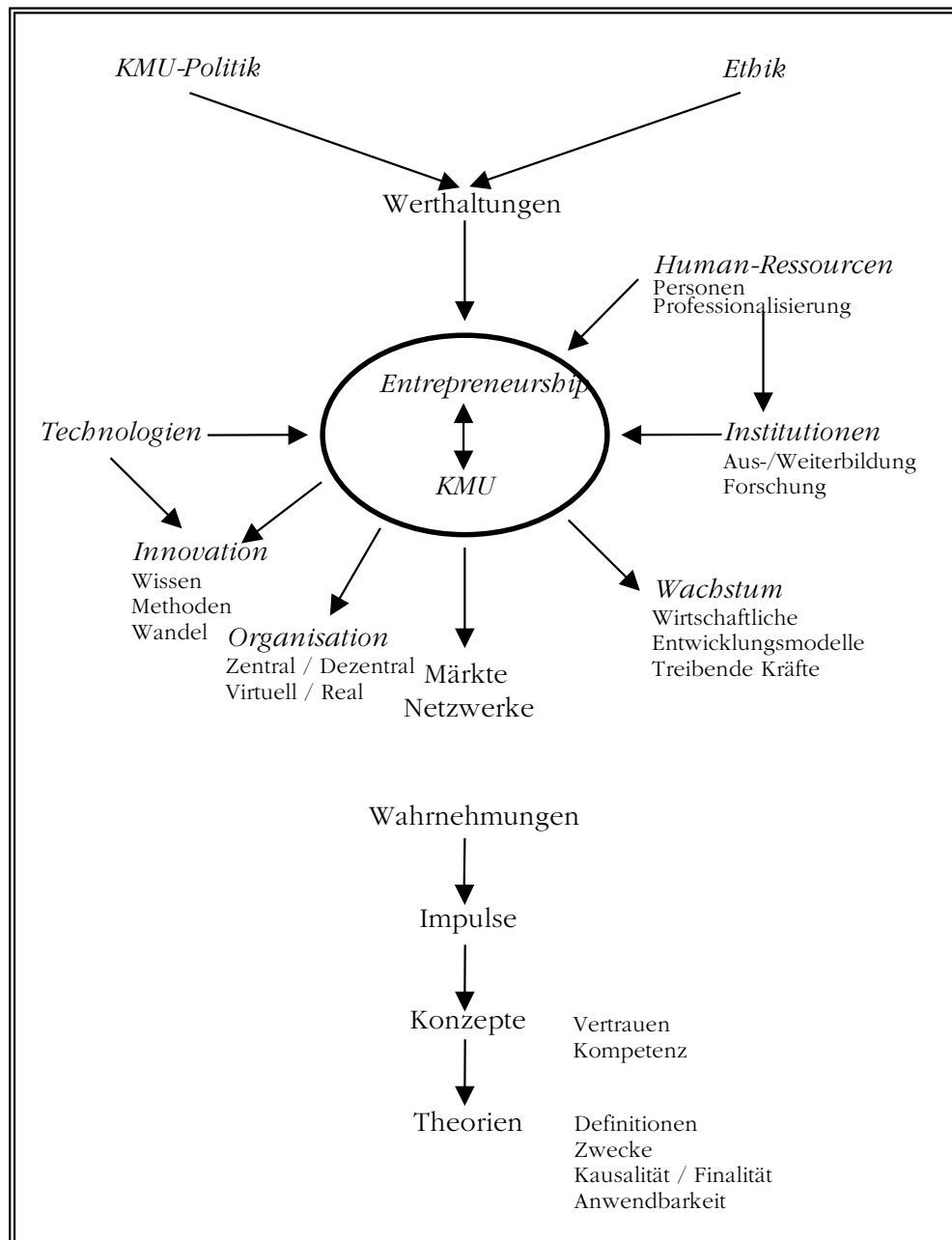
Für die Tagung 2000 standen unter dem Gesamttitel „Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte“ die folgenden Themenkreise im Vordergrund:

- KMU-Theorien im 21. Jahrhundert
- Neue Technologien zur Schaffung neuer Märkte
- Unternehmertum, Innovation und Wachstum
- Ethik und Wertvorstellungen in KMU
- Institutionen und KMU-Politik
- KMU und Human Resources

Anders als sonst bei wissenschaftlichen Konferenzen werden die zu den “Rencontres de St-Gall” vorgelegten Beiträge der Teilnehmer nicht einzeln präsentiert, sondern sie bilden die Grundlage für die gemeinsame Diskussion. Auf diese Weise wird das traditionelle Konzept von Referenten und passiver Zuhörern überwunden, indem sich alle aktiv beteiligen.

An den “Rencontres de St-Gall” wirkten 45 Experten aus 24 Ländern aller Kontinente mit.

Die Vielfalt der behandelten Themen fasste Prof. Pleitner bildlich so zusammen:



52 Gremien und Einzelkontakte

Die internationale Zusammenarbeit gewinnt für alle IGW-Tätigkeitsbereiche, namentlich die Forschung, weiter an Gewicht. Nicht nur innerhalb der „Rencontres de St-Gall“ oder der Forschergruppe „INTERSTRATOS“ hat sich über die Ländergrenzen hinweg die Kooperation in den Bereichen Small Business and Entrepreneurship etabliert, sondern sie umfasst heute zahlreiche weitere Gremien. Der Direktor des IGW ist in folgenden Einrichtungen vertreten:

- European Small Business Seminar, Brüssel
- International Small Business Congress, Tokio
- International Council for Small Business, St. Louis/USA
- European Council for Small Business, HalmstadSchweden
- European Network for SME Research, Zoetermeer/Niederlande
- Förderkreis Gründungsforschung, Oestrich-Winkel/Deutschland.

Eine weitere Konkretisierung der internationalen Kontakte stellt die Mitarbeit für ausländische Fachzeitschriften dar. Prof. Dr. H. J. Pleitner ist Mitglied der Redaktionskommission führender englisch- und französischsprachiger Fachzeitschriften für die Zielgruppe Mittelstand.

6 Veröffentlichungen – Dokumentation

61 Bücher, Broschüren

Nach der Premiere 1998 mit dem umfangreichen Band „Renaissance der Klein- und Mittelunternehmen in einer globalisierten Wirtschaft“ brachte der eigene Verlag KMU HSG im Berichtsjahr bereits eine stattliche Reihe von Schriften heraus. Neben Studien von IGW-Angehörigen handelt es sich namentlich um publikationswürdige Diplom- bzw. Projektarbeiten der HSG und des Intensivstudiums KMU zu attraktiven Themen.

Die Liste der Publikationen 2000 ist weniger lang als im Vorjahr, aber in Seiten gemessen bedeutend gewichtiger. Der *Verlag KMU HSG* „produzierte“ den Konferenzband der „Rencontres de St-Gall 2000“ und eine Schrift auf Grund einer Diplomarbeit. Zum Jahresende befand sich ein weiteres voluminöses Buchprojekt in Vorbereitung. Weitere Publikationen erschienen in externen Verlagen.

Insgesamt wurden die folgenden Bände auf den Markt gebracht:

- Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen.
Festschrift für Hans Jobst Pleitner.
55 Beiträge zu Rahmenbedingungen für KMU, Entrepreneurship, Unternehmensführung und Forschung.
Brauchlin, E./Pichler, J.H. (Hrsg.)
Berlin/St. Gallen 2000, 750 S.
- Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte.
Beiträge zu den „Rencontres de St-Gall“ 2000.
Pleitner, H.J./Weber, W. (Hrsg.)
St. Gallen 2000, 525 S.
- Neue Trends in der Managementlehre – Konsequenzen für KMU.
Füglistaller, U./Wiedmann, Th. (Hrsg.)
St. Gallen 2000, 110 S.
- Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen.
Pichler, J.H./Pleitner, H.J./Schmidt, K.-H. (Hrsg.)
3. erweiterte und überarbeitete Auflage
Bern/Stuttgart/Wien 2000, 250 S.
- Entwicklung und Vergleich der Kreditpolitiken ausgewählter Schweizer Banken hinsichtlich KMU-Finanzierung
Halter, S., St. Gallen 2000, 70 S.

Im Druck befindet sich die Schrift „Die KMU in der Schweiz und Europa“, mit deren Erarbeitung das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco), Bern, unsere Arbeitsgemeinschaft Observa betraut hat.

Ferner haben Institutsangehörige etliche Beiträge in externen Sammelwerken oder Festschriften publiziert.

62 IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen

Für die Publikation internationaler Beiträge steht das Vierteljahresorgan *IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen (Internationales Gewerbearchiv)* zur Verfügung, das sich auf einen weltweit rekrutierten Kreis von Autoren stützt und den Lesern in Wissenschaft und Praxis Anliegen und Ergebnisse der Forschung und ihre Anwendung im Bereich der KMU kommuniziert.

Ein Ausschnitt aus dem Inhalt des Jahrgangs 2000 vermittelt einen Überblick über das weite Themenspektrum der Abhandlungen und Berichte:

- Couteret, Paul:* Human Resources Management durch Vertrauen in Kleinbetrieben
- Duh, Mojca:* Entwicklungsbesonderheiten von Familien-KMU. Modell und empirische Untersuchung in Slowenien
- Fernald, Lloyd W./Solomon, T.:* Inhaber / Geschäftsleiter von KMU und ihre Bereitschaft zur Akzeptanz von lebenszyklusbezogenen Beschränkungen
- Gemünden, Hans Georg/Köppen, Ralph Oliver:* Erfolgsfaktoren von Beratungen zur Unternehmensnachfolge
- Gruber, Marc:* Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen
- Håkansson, Pär-Ola/Tröger, Nils.H.:* Blickpunkt Gründungsforschung – Bericht aus Deutschland
- Hansen, Hanja:* Qualifikationsstruktur in Schweizer Unternehmen
- Heberer, Thomas:* Über das neue Unternehmertum in China und Vietnam
- Hieke, Hubert:* Mittelstand und Globalisierung. Die Exportstruktur des deutschen Handwerks
- Hills, Gerald E./Sbrader, Rodney C.:* Chancenerkennung im unternehmerischen Prozess
- Julien, Pierre-André/Beaudoin, Robert/Ndjambo, Ruphin:* Exportierende KMU und die Information in grossstädtischen, städtischen und ländlichen Gebieten
- Kroon, Jaap/van Aardt, Annette:* Unternehmerinnen in kleinen Heimbetrieben der Bekleidungsbranche – Bericht aus Südafrika
- Leicht, René:* Die „Neuen Selbständigen“ arbeiten alleine. Wachstum und Struktur der Solo-Selbständigen in Deutschland
- O’Gorman, Colm/Doran, Roslyn:* Leitbilder in kleinen und mittleren Unternehmen
- Pichler, J. Hanns:* KMU-spezifische Strategie- und Anpassungsmuster im Blick auf die EU-„Ostöffnung“
- Ruda, Walter/Martin, Thomas A.:* Der Börsengang innovativer Start-up-Unternehmen am neuen Markt – Chancen neugegründeter Wachstumsunternehmen
- Rössl, Dietmar/Seidl, Florian:* ISO-9000 in KMU – ein Instrument des verständigungsorientierten oder des mechanisierten Managementparadigmas?
- Volery, Thierry:* Kreativität, Innovation und Unternehmertum – Zur Rolle des Wissens und der sozialen Vernetzung

Spezielle Rubriken brachten Kurzberichte aus allen Teilen der Welt, Informationen über neue Forschungsprojekte, Buchbesprechungen und Buchanzeigen sowie Hinweise auf Neuerscheinungen (Bücher und Zeitschriften).

63 Medienwirkung

Zahlreiche Zeitschriftenbeiträge von IGW-Angehörigen sowie Hinweise auf Veröffentlichungen und Vortragsberichte trugen zu gut verankerter Präsenz des IGW vor allem in den Printmedien bei. Überdies erschienen Meldungen zu den regulären Institutsaktivitäten. Sie gewährleisteten – besonders mit Blick auf das IGW-Weiterbildungsangebot – eine anhaltende Ausstrahlung in die interessierte Öffentlichkeit.

Zunehmende Resonanz finden mittlerweile auch die Internetseiten des IGW.²⁶

64 Dokumentation

In den über fünfzig Jahren seines Bestehens baute das Institut ein umfassendes Dokumentationszentrum auf, das Forschern, Studierenden, Unternehmern und Institutionen offensteht. Das Spektrum ist breit – fachlich wie geographisch. Gegenstand der Dokumentation sind die besonderen Fragen der kleinen und mittleren Unternehmen und des Unternehmertums. Sie finden heute eine so gewaltig zunehmende publizistische Aufmerksamkeit, dass es trotz der Fokussierung auf diesen Bereich immer schwerer fällt, alle KMU-Interessengebiete bibliographisch abzudecken, ungeachtet des Umfangs der Dokumentation:

15'500	Bücher und Broschüren
300	Zeitschriften
200	Regelmässig aufgenommene Jahres-/Geschäftsberichte
1'200	Katalogstichworte in IGW- und HSG-Bibliothek

Die der Vielfalt angemessene Bestandsergänzung aus den Neuerscheinungen wird daher zu einem immer grösseren Problem.

²⁶ www.igw.unisg.ch

7 Die Personen im Institut

Das IGW hatte auch im Geschäftsleitenden Ausschuss im Laufe des Jahres drei Rücktritte aus Altersgründen zu verkraften: des langjährigen Präsidenten Prof. Dr. Emil Brauchlin und der Mitglieder Prof. Dr. Rolf Dubs und Prof. Dr. Georges Fischer. Alle haben durch ihre Mitwirkung Wesentliches zur Entwicklung des IGW beigetragen und verdienen grossen Dank.

Als Nachfolger von Herrn Brauchlin wurde Prof. Dr. Rolf Wunderer auf den 1.4.2000 vom Universitätsrat auf Vorschlag des Senats der HSG zum Präsidenten gewählt. Der Senat wählte zudem die Herren Prof. Dr. Christian Belz und Prof. Dr. Franz Jaeger zu Mitgliedern des GLA.

Mit Blick auf den altershalber anstehenden Rücktritt von Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner als Ordinarius der HSG und Direktor des IGW überreichte ihm das Institut eine Festschrift mit mehr als fünfzig Beiträgen von Kollegen aus aller Welt. Bei einem festlichen Anlass würdigten der Präsident des Universitätsrates, Regierungsrat Hans Ulrich Stöckling, der Präsident des IGW, Prof. Dr. Rolf Wunderer, und die Herausgeber des Buches, Prof. Dr. J. Hanns Pichler, Wien, und Prof. Dr. Emil Brauchlin die Verdienste von Hans Jobst Pleitner. Bis zur Regelung der Nachfolge im Jahr 2001 wird er seine Funktionen kommissarisch weiterführen.

Der Geschäftsleitende Ausschuss des Instituts setzte sich aus den folgenden Herren zusammen:

- Präsident: Prof. Dr. Emil Brauchlin, Universität St.Gallen (bis 31.3.2000)
Prof. Dr. Rolf Wunderer, Universität St.Gallen (ab 1.4.2000)
- Mitglieder: Prof. Dr. Christian Belz, Universität St.Gallen (ab 1.4.2000)
Prof. Dr. Dr.h.c. mult. Rolf Dubs, Universität St.Gallen (bis 31.3.2000)
Beat Eberle, Bruwag AG, Bad Ragaz
Prof. Dr. Georges Fischer, Universität St.Gallen (bis 30.9.2000)
a. Nationalrat Hans Rudolf Früh, Intra AG, Bühler (Vizepräsident)
Prof. Dr. Franz Jaeger, Universität St.Gallen (ab 1.10.2000)
lic.oec. Matthias Schwyter, Feinbäckerei, St.Gallen

Für das Institut sowie das Intensivstudium KMU waren folgende Damen und Herren im Einsatz, einige von ihnen als Teilzeitbeschäftigte, für einen Teil des Jahres oder als freie Mitarbeiter:

- | | |
|--|---|
| Prof. Dr.oec. Hans Jobst Pleitner (Direktor) | lic.oec. Peter Lorenz |
| Sandra Eggenschwiler | lic.rer.pol. Richard Moeri |
| Esther Egger | Dr.oec. Christoph Müller (Studienleiter
Intensivstudium KMU) |
| Ralph Engel, Betriebsökonom HWV | Irene Müller |
| lic.oec. Urs Frey | lic.oec. Christian Rusch |
| Dr.oec. Urs Füglistaller (stv. Direktor) | Barbara Rüttimann |
| Regula Grunder | Conny Schai-Hinder |
| Margrit Habersaat | Belinda Stiefenhofer |
| Rita Hohl-Romano | lic.oec. Walter Weber |
| cand.oec. Martina Jakl | cand.oec. Barbara Wolf |
| Karin Jung | |

Für die Hochschulassistenten gehörten dem Team an:

Dipl.-Kfm. et B.Sc. Hans-Friedrich Fuge
cand.oec. Martina Jakl
lic.oec. Sybille Minder

Dipl.-Kffr. Jutta Weppeler
lic.oec. Thilo Wiedmann
lic.oec. Iwan Zwick

8 Förderungsgesellschaft

Im Zeichen des steten Wandels ergeben sich immer wieder Interessenverlagerungen oder personelle Änderungen, die zu Mutationen führen. Mehr als tausend Mitglieder zeugen aber für die Verankerung des IGW in der „community“ der Klein- und Mittelunternehmen.

Sie wird im IGW entsprechend geschätzt.

Ende Mai kamen Vorstand und Mitglieder zu ihren jährlichen Sitzungen zusammen.

Das traditionell-aktuelle Podiumsgespräch im Anschluss an die Generalversammlung spürte den Erfolgsfaktoren in KMU nach – aus der Sicht von Unternehmern und Forschern.

Im Vorstand der Förderungsgesellschaft wirkten die folgenden Herren mit:

Präsident:	a. Nationalrat Hans Rudolf Früh, Bühler
Vizepräsident:	Prof. Dr. Emil Brauchlin, Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts, St. Gallen (bis 31.3.2000) Prof. Dr. Rolf Wunderer, Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts (ab 1.4.2000)
Mitglieder:	Beat Aellig, lic.rer.pol., Direktor, Schweizerisches Institut für Unternehmensschulung im Gewerbe, Bern Hermann Blumer, dipl. Ing. ETH, Blumer AG, Waldstatt Arthur Bürgi, Geschäftsführer, Gewerbeverbände St. Gallen-Appenzell, St. Gallen Angelo Eberle, A.K. Eberle Holding AG, Kehrsatz Rolf Frehner, Vizepräsident, SMUV Gewerkschaft Industrie, Gewerbe, Dienstleistungen, Bern Dr. Balz Horber, Direktor, Verband Schweizer Metzgermeister, Zürich Dr. Hans Lichtsteiner, Leiter Bereich Bildung, Schweiz. Spenglermeister- und Installateurverband, Zürich Norbert Loepfe, lic.oec., Unternehmensberater BHG, St. Gallen (bis 21.5.2000) Adolf Meier, Meier AG, Möbel- und Polsterwerkstätten/Raumgestaltung, Sursee Jan Mettler, Bauunternehmer, Präsident des Bündnerischen Baumeisterverbandes, Chur Matthias Schwyter, lic.oec. HSG, Feinbäckerei, St. Gallen Andreas Tobler, Mitglied des Zentralvorstandes der Schweiz. Metallunion, Tobler Stahlbau AG/Tobler Metallbau AG, St. Gallen Hanspeter Trachsel, Mitglied des Vorstandes Gastrosuisse, Hotel-Restaurant Schiff, Thal
Rechnungsrevisoren:	Markus Glanzmann, Vizedirektor, CA St.Gallische Creditanstalt, St. Gallen Peter Weber, Schuhe Grob AG, St.Gallen

9 Umriss 2001

Institutionen können als Resultante aus Stabilität und Bewegung gedeutet werden, wobei zeitweise die eine, dann die andere Grösse dominieren mag. Das ist im IGW nicht anders. Nach Jahren der Konstanz steht die Generationenablösung in der Leitung bevor, somit eine signifikante Veränderung. Trotzdem sind alle Voraussetzungen für eine Sicherung der Kontinuität über den Nachfolgeprozess hinaus geschaffen.

In der *Forschung* bleibt das Hauptgewicht auf Projekten in den Bereichen Dienstleistungsmanagement, Wissensmanagement, Entrepreneurship, Regulierung. Die weiteren Vorhaben bewegen sich um die Schwerpunkte Internationalisierung, Erfolgsfaktoren und Personalentwicklung.

In der *Lehre* wird die an der HSG anstehende Neukonzeption des regulären Studiums (Umstellung auf ein Master-System) auch die Dozenten am KMU-Lehrstuhl betreffen. Die Ausgestaltung des Programms ist noch in Diskussion – und damit auch die Rolle der KMU im neuen Lehrgebäude.

Das *Intensivstudium für Führungskräfte in KMU* wird seine Stellung in der Praxis festigen und dynamisieren – nicht zuletzt durch das Netzwerk des KMU-Circle und durch grenzüberschreitende Projekte.

In der *Praxistätigkeit* wird die Weiterbildung mit den begehrten Grundseminaren auch 2001 die erste Priorität einnehmen. Neben dem öffentlich ausgeschriebenen Programm kommt internen Veranstaltungen individueller Auftraggeber erhöhtes Gewicht zu, die teilweise zu dauernder Kooperation führen. Gesteigerte Attraktivität erlangen Seminare, die sich mit anderen Praxisangeboten des IGW verzahnen lassen.

Im Bereich der *Publikationen* werden im Verlag KMU HSG Beiträge von IGW-Forschern sowie auszeichnungswürdige Arbeiten (Dissertationen, Diplomarbeiten, Projektstudien) von Absolventen der HSG und des Intensivstudiums KMU in kondensierter Form erscheinen. Im Rahmen des Vierteljahresorgans IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen ist zusätzlich zu den regulären Ausgaben ein Sonderheft zur Auslandsorientierung europäischer KMU geplant.

Das Spektrum der Aufgaben bleibt auch in der neuen Konstellation unverändert gross. Das IGW/KMU-Team nimmt die Herausforderung unverändert entschlossen und kompetent an.